

UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

UNIDAD DE POSTGRADO

**Las habilidades interpersonales para la negociación
según el estilo de vida y el nivel ocupacional en
empresas productoras del Perú**

TESIS para optar el grado académico de Doctora en Psicología

AUTOR

Mildred Teresa Paredes Tarazona

Lima – Perú

2010

A mis padres con mucho amor:
Teodosio Humberto Paredes Viera y Edith Tarazona Espinoza de Paredes,
mis más grandiosos maestros.

Es una oportunidad para agradecer y reconocer el apoyo y el aliento de todos y a cada uno que han posibilitado elaborar y culminar este informe, profesores, colegas y amigos del doctorado por sus oportunas y esclarecedoras preguntas y sugerencias.

De manera expresa nombro a la Dra. Lupe García Ampudia por su dirección, anotaciones puntuales y significativas dirigidas a la calidad del trabajo.

Al Dr. Luís A. Vicuña Peri, mi maestro y amigo, quien con su paciencia ha seguido este estudio desde sus inicios, en especial por sus orientaciones en la metodología y tratamiento estadístico de la Data y el haberme concedido el uso de los instrumentos, y de participar en su construcción, empleados en la recolección de datos, cuya autoría es compartida con el profesor, Psic. Héctor Hernández Valz, colega y amigo, seguidor y promotor de Alfred Adler.

A los alumnos, hoy Bachilleres y Psicólogos, quienes facilitaron la recolección datos Al Nahir Cansino, Danny Ardiles, Roberto Aliaga Vilchez y a José Ríos Díaz quien digitó las respuestas de las Escalas.

A los protagonistas de la investigación, que sin su participación y colaboración altruista no hubiera sido posible, Gerentes, Directores, colaboradores y miembros de las Empresas:

AMFA VITRUM S.A.; Laboratorio Farmacéutico Unido (LUSA); Metal Metálica HAUG; y Kola Real S.A. (AJEPER S.A.)

Índice General

Introducción.....	1
Capítulo I. Planteamiento del Estudio	6
1.1. Planteamiento del Problema y Delimitación del Problema	6
1.1.1. Planteamiento del Problema de Investigación	6
1.1.2. Delimitación del Problema: Formulación del Problema	13
1.2. Objetivos.....	14
1.2.1. Objetivo General	14
1.2.2. Objetivos Específicos	14
1.3. Importancia y Justificación de la Investigación.....	15
1.4. Limitaciones de la Investigación.....	17
1.5. Definición de Términos Básicos de la Investigación	18
Capítulo II. Marco Teórico Referencial.....	21
2.1. Marco Histórico	21
2.1.1 La Estructura del Estilo de Vida	27
2.1.2. Conflicto	29
2.1.3. Negociación	41
2.2. Investigaciones Relacionadas con el Tema de Estudio	55
2.2.1. Estilo de Vida, Personalidad y Negociación.....	55
2.3. Estructura Teórica y Científica que Sustentan el Estudio	57
2.3.1. Estilo de Vida.....	67
2.3.2 Habilidades para la Negociación: Habilidades Interpersonales para la Negociación.....	78
2.3.3 Nivel Ocupacional.....	90
2.4. Hipótesis	102
2.4.1. Hipótesis General	102
2.4.2. Hipótesis Específicas.....	102

Capítulo III. Metodología del Estudio	103
3.1. La Población de Estudio	103
3.1.1. Muestra	104
3.2. Relación entre Variables.....	105
3.2.1 Variables	105
3.3. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	107
3.4. Procedimiento para la recolección de datos.....	112
3.5. Técnicas de procesamiento y análisis de datos	113
Capítulo IV. Resultados.....	114
4.1. Habilidades de negociación según el diagnóstico de estilo de vida.....	114
4.1.1. La Habilidad para la Negociación según los Estilos de Vida.....	114
4.1.2. Descriptivo El Factor Comunicación de la Habilidad de Negociación según los estilos de vida	115
4.1.3. El Factor Involucramiento de la Habilidad de Negociación según los estilos de vida	116
4.1.4. El Factor Control Emocional de la Habilidad de Negociación según los estilos de vida	117
4.1.5. El Factor Perspectiva de la Habilidad para la Negociación según los estilos de vida	115
4.1.6. El Factor Empatía de la Habilidad para la Negociación según los estilos de vida.....	119
4.1.7. El Factor de comunicación de la Habilidad para la Negociación según Estilo de Vida	120
4.1.8. El Factor de involucramiento de la Habilidad para la Negociación según Estilo de Vida.....	121
4.1.9. El Factor de control emocional de la Habilidad para la Negociación según Estilo de Vida.....	122
4.1.10. El Factor de perspectiva de la Habilidad para la Negociación según Estilo de Vida.....	123
4.1.11. El Factor de empatía de la Habilidad para la Negociación según Estilo de Vida.....	124
4.2. Las habilidades para la negociación, según los diferentes Estilos de Vida.....	125
4.3. Las Habilidades para la negociación según el nivel ocupacional	127

4.3.1.	El factor comunicación para la negociación según el nivel ocupacional	127
4.3.2.	El factor Involucramiento para la negociación según el nivel Ocupacional	128
4.3.3.	El factor control emocional para la negociación según el nivel ocupacional	129
4.3.4.	El factor perspectiva para la negociación según el nivel ocupacional ...	130
4.3.5.	El factor empatía para la negociación según el nivel ocupacional.....	131
4.3.6.	Las habilidades en general para la negociación según el nivel ocupacional	132
4.3.7.	Análisis de localización de las diferencias en las habilidades para la negociación según los niveles ocupacionales.....	133
4.3.8.	Las habilidades para la negociación en general según el nivel ocupacional	138
4.4.	Discusión de resultados	140
4.5.	Conclusiones	146
4.6.	Recomendaciones.....	147
	Capítulo V. Referencias Bibliográficas.....	149
	ANEXO	156

Lista de Cuadros

Tabla 1.	Situaciones Objetivas de Conflicto según los actores	38
Tabla 2.	Cantidad de concesiones hechas en una mesa de negociación.....	57
Tabla 3.	Composición de la Muestra del personal evaluado en empresas productoras.....	104
Tabla 4.	Coefficiente de confiabilidad por el método de consistencia interna	108
Tabla 5.	Correlaciones inter subtest y test total del test de Habilidades para la gestión en la negociación del conflicto obtenida por el autor 2006	109
Tabla 6.	Correlaciones inter subtest y test total del test de Habilidades para la gestión en la negociación del conflicto revisión efectuada por Mildred Paredes 2008.	109
Tabla 7.	Coefficiente de confiabilidad por el método del test retest, con Intervalo de dos meses en un grupo de sesenta directores cien Directores de Instituciones Educativas en el periodo lectivo 2006	110
Tabla 8.	Distribución de Ítems del Cuestionario de Habilidades Interpersonales para la negociación Eficiente y Estilos de vida (CHNC-RR 2008 /IMEVRR-006).....	111
Tabla 9.	Las habilidades para la negociación en general según el diagnóstico del estilo de vida	115
Tabla 10.	Factor de comunicación de las habilidades para la negociación según el diagnóstico del estilo de vida.....	116
Tabla 11.	Factor de Compromiso o Involucramiento de las habilidades para la negociación según el diagnóstico del estilo de vida	117
Tabla 12.	Factor de Control Emocional de las habilidades para la negociación según el diagnóstico del Estilo de vida	118
Tabla 13.	Factor de Perspectiva de las habilidades para la negociación según el diagnóstico del estilo de vida.....	119
Tabla 14.	Factor de Empatía de las habilidades para la negociación en general	

según el diagnóstico del Estilo de Vida	120
Tabla 15. Localización del estilo de vida que plantea diferencias en el factor Comunicación de las habilidades para la negociación.....	121
Tabla 16. Localización del estilo de vida que plantea diferencias en el factor Involucramiento de las habilidades para la negociación.....	122
Tabla 17. Localización del estilo de vida que plantea diferencias en la habilidad de Control Emocional de las habilidades para la negociación	123
Tabla 18. Localización del estilo de vida que plantea diferencias en el factor Perspectiva de las habilidades para la negociación	124
Tabla 19. Localización del estilo de vida que plantea diferencias en el factor Empatía de las habilidades para la negociación	125
Tabla 20. Localización del estilo de vida que plantea diferencias en las habilidades para la negociación en general.....	126
Tabla 21. Factor de Comunicación de las habilidades para la negociación según el nivel ocupacional	128
Tabla 22. Factor de Involucramiento de las habilidades para la negociación según el nivel ocupacional	129
Tabla 23. Factor de Control Emocional de las habilidades para la negociación según el nivel ocupacional	130
Tabla 24. La habilidad de Perspectiva de las habilidades para la negociación según el nivel ocupacional	131
Tabla 25. La habilidad de Empatía de las habilidades para la negociación según el nivel ocupacional	132
Tabla 26. Las habilidades en general para la negociación según el nivel Ocupacional.....	133
Tabla 27. Localización del nivel ocupacional que plantea diferencias en el factor de Comunicación de las habilidades para la negociación	134
Tabla 28. Localización del nivel ocupacional que plantea diferencias en el factor de Involucramiento de las habilidades para la negociación	135
Tabla 29. Localización del nivel ocupacional que plantea diferencias en el factor de Control Emocional de las habilidades para la negociación ...	136
Tabla 30. Localización del nivel ocupacional que plantea diferencias en el factor de Perspectiva de las habilidades para la negociación.....	137
Tabla 31. Localización del nivel ocupacional que plantea diferencias en el	

	factor de Empatía de las habilidades para la negociación.....	138
Tabla 32.	Localización del nivel ocupacional que plantea diferencias en las habilidades para la negociación en general.....	139

Lista de Gráficos

Grafico 1. Descripción diagnóstica de las habilidades para la negociación según los estilos de vida.....	127
Grafica 2. Descripción diagnóstica de las habilidades para la negociación según los niveles ocupacionales	139

Las habilidades interpersonales para la negociación según el Estilo de vida y el nivel ocupacional en empresas productoras del Perú

Mildred T. Paredes Tarazona¹

RESUMEN

Se plantea ¿Las habilidades interpersonales para la negociación difieren según los Estilos de vida y de los niveles ocupacionales de los actores en empresas productoras, en Lima, Perú? La población intencional, lo constituye los trabajadores estables que desempeñan los cuatro niveles ocupacionales de cuatro empresas privadas productoras peruanas en Lima, Perú. Investigación aplicativa no experimental, transversal y descriptiva comparativa; datos recolectados con el Cuestionario de Habilidades para la Negociación (CHNC-2008), validez de 0.85 y el Inventario Monofactorial del Estilo de Vida, validez de 0.90, revisado y reducido (2006) para el estudio, de autoría de Vicuña Peri, Luis y Hernández Valz, Héctor. La prueba de Kruskal Wallis y la U de Mann Withney se aplicó para la comparación intergrupos, al nivel de significación no mayor del 0.05 en la contrastación de la Hipótesis por la distribución no normal de los datos de las Habilidades para la negociación de conflictos para cada uno de los cuatro Estilos de Vida y de los 4 niveles ocupacionales.

Conclusión: la Habilidad interpersonal para la negociación difiere significativamente según los estilos de vida adquiridos y por el nivel ocupacional de la población en empresas productoras en el Perú.

Palabras Claves: Estilo de Vida, habilidades de negociación, tipos de Estilo de vida, Nivel ocupacional, Tipos de Habilidades interpersonales de negociación.

¹ UNMSM Facultad de Psicología Unidad de Post Grado. Doctorado en Psicología
mparedest@unmsm.edu.pe mildredparedestarazona@gmail.com

Interpersonal skills for negotiation under lifestyle and occupational level producers in Peru

Mildred T. Paredes Tarazona

ABSTRACT

This raises interpersonal skills for negotiation differ between Lifestyle and Occupational levels of actors in production companies, in Lima, Peru? The population intentional, consisting of stable workers who perform the four occupational levels of four private companies producing in Peru in Lima, Peru. Applied investigation non-experimental and descriptive cross-sectional comparative study on data collected with the Questionnaire for the Negotiation Skills (CHNC-2008), validity of 0.85 and the Inventory Monofactorial Lifestyle, validity of 0.90, as revised and reduced (2006) for the study, written by Vicuña, Luis and Hernández, Héctor. The Kruskal Wallis and Mann Whitney U was applied for intergroup comparison, the significance level no greater than 0.05 in the testing of the hypothesis by the not normal distribution of data from the Skills for the negotiation of conflicts for each one of four Lifestyle and four levels in employment.

Conclusion: Interpersonal skills for negotiation differs significantly depending on the acquired lifestyles and occupational level of the population of manufacturing companies in Peru.

Keywords: Lifestyle, negotiation skills, types of lifestyle, occupational level, types of interpersonal negotiation skills.

Introducción

Los temas que se abordan en el presente estudio son de interés de la Psicología e investigadores de las diversas disciplinas académicas, empero conceptualizar a la personalidad como el elemento vital del individuo es complejo y controversial en sí, aún así, retomar la investigación de la vertiente de que la personalidad está construida por el individuo, a partir del temperamento y de su cultura donde se socializa, posibilita delimitar el marco conceptual.

En ésta perspectiva se le ubica a Alfred Adler, quien formula e identifica a la personalidad como el Estilo de Vida, puntualizando su rol protagónico en el comportamiento que tiene la persona de manera intencional no consciente, desarrollado desde el núcleo central psicológico o medio-fín. Núcleo que toda persona, a partir de su nacimiento, lo va construyendo y reelaborando como cimentando hacia el equilibrio de su conducta de manera individualizada; de ésta manera, una vez formado el estilo de vida, su consolidación se mantiene por diversos procesos mentales, destacando entre ellos el de la "selectividad" de las experiencias, lo que le posibilita confirmar o rechazar aquello que no encaja con el mismo. Tanto las percepciones, la valoración que se hace de los hechos y de las emociones como de la conducta, están guiadas por el estilo de vida.

En la formación de éste proceso psicológico complejo, el estilo de vida, cobra importancia capital los cuatro primeros años el niño, en el que, lo va construyendo y desarrollando en conjugación con las influencias familiares o del grupo social primario de socialización. Señalándose a la vez que el Estilo de Vida en la actuación se sustenta de su propio medio-fín, entendido como aquella estrategia no consciente, aprendida y que es empleada por el individuo para lograr sus objetivos o metas, concomitante con el sentimiento social (*Gemeinschaftsgefühl*), identificado

también como sentimiento comunitario. Punto de suma importancia e interés de Adler, para explicar del porque se entiende que la persona vive en sociedad, y el por qué de la manera de cooperar y relacionarse con otras personas.

De ahí que, el sentimiento social es un recurso psicológico aprendido que posibilita cooperar con otros, que se modela a partir de la atmósfera familiar. La persona que ha desarrollado un sentimiento social o comunitario acepta y aprecia sentirse igual, es decir con el mismo valor que sus semejantes. De igual manera acepta que los desafíos y problemas de la vida se afrontan de manera más funcional y adecuada en colaboración con otras personas, aprendiendo y asumiendo que es importante y fundamental buscar el beneficio general, más que el beneficio personal y particular.

El sentimiento de comunidad refleja la visión humanista y el concepto de salud mental de Adler, tal cual enfatiza Oberts (1998). Siendo el gran impedimento para el sentimiento de comunidad, la construcción de un Estilo de vida que tiene como estrategia buscar el interés personal, con la falsa pretensión de la superioridad personal sobre los otros, en creer que logra su interés particular sin contar con los otros. De ahí que el Estilo de vida ajeno al interés social es el promotor del trastorno emocional y mental; aunado o elaborado, según Adler, por la sobrecompensación de la minusvalía.

Así mismo cobra fortaleza abordar según ésta línea, para explicar la personalidad como variable psicológica construida y fortalecida en su desarrollo en contextos socio-laborales, al ser, éste un medio social que demanda al individuo la mayor variabilidad de respuestas, mayormente dadas desde un plano no consciente como competencia del Estilo de Vida, situación que no ha sido ajeno para Adler, en tanto, él ha planteado la posibilidad de la modificabilidad del estilo de vida como una potestad aún en los adultos en interacción con el ambiente.

La organización puede ser competente en proporcionar el contexto, donde sus miembros colaboradores, fortalezcan su personalidad, mediante la modificabilidad de su estilo de vida, por cuanto califica toda actividad productiva observada en actos y acciones la naturaleza intrínseca del trabajo, así mismo

identifican a la empresa en un sector productivo. El trabajo exige voluntad, disciplina y cuya organización opta una respectiva jerarquización en niveles ocupacionales por la especialidad de la tarea, así mismo demanda explícita e implícita requerimientos para su desarrollo a fin de cumplir el objetivo de manera eficiente y óptima para la cual se construye la organización del trabajo, optando una formación organizacional que se estructura por su naturaleza en un grupo secundario. Siendo su membresía volitiva, como tal, exige para su desempeño normas sociales de convivencia y normas y procesos técnicos de producción, que de ser sustentadas por el sentimiento de comunidad propiciará y mantendrá una calidad de vida laboral, por cuanto señala Adler que uno de los tres problemas vitales de la vida de todo ser humano, es el trabajo; problema vital influyente en la dirección de la vida como también para orientar la postura vital o personalidad ante el medio laboral.

En tal sentido, en éste medio organizacional no sólo le demanda a toda persona como integrante de dicha membresía un esfuerzo de dar cualificadas respuestas exigidas por los requerimientos del trabajo, sino también es aquel medio social donde se realizan transacciones interpersonales y se establecen un sin número de interrelaciones e interacciones que le exige a la postura de su personalidad de todo individuo de dicho sistema social, a lo que Adler denomina la capacidad de modificabilidad. De ahí que, la organización es un contexto para el aprendizaje, capacitándola a orientar, modificar o adecuar el comportamiento, posibilitando la adquisición de conductas saludables y evitar aquellas insalubres e insanas.

Puesto que, las organizaciones empresariales productivas construyen membresías secundarias y cuya demanda son de interacciones de relaciones sociales volitivas más que aquellas de carácter espontáneo, señaladas como aquellos lazos de afecto con intimidad, simpatía y empatía descritos como propios en otros ambientes de socialización o escenarios de aprendizaje, de ahí que se apresta la necesidad de observar las habilidades interpersonales para la negociación según el Estilo de Vida acuñado a lo largo de su vida a su vez adquirido por las demandas del nivel ocupacional que desempeñan los actores en sus posiciones laborales en dichas organizaciones.

Es por ello que se ha considerado oportuno presentar los resultados de trabajo de campo informando de la siguiente manera:

Capítulo I: Consta del Planteamiento del Problema y Delimitación del Problema, de manera específica, Formulación del Problema, núcleo del cuestionamiento del presente estudio. Para luego señalar lo que se pretende lograr con la Delimitación de Objetivos, tanto el Objetivo General como los Objetivos específicos, los mismos que trazan la importancia y justificación de la Investigación y las limitaciones de la Investigación. Por otra parte, para entender mejor de qué perspectiva y de qué estamos tratando o analizando, se hace necesario la Definición de Términos Básicos de la Investigación. Con ello se responde la Formulación del Problema del Estudio.

Capítulo II: Consigna el Marco Teórico Referencial de las variables en estudio: Estilo de Vida; Habilidades interpersonales para la negociación; y Nivel Ocupacional, partiendo de una referencia definida como Marco Histórico, señalando las Investigaciones Relacionadas con el Tema para concluir con éste Capítulo con un planteamiento teórico denominado Estructura Teórica y Científica que Sustentan el Estudio y orienta el diseño de las Hipótesis; tanto la Hipótesis General como las Hipótesis Específicas, motivo y razón del presente Capítulo.

Capítulo III: La estrategia, es decir la manera de abordar y responder el planteamiento de las Hipótesis con los datos proporcionados por los colaboradores que constituye la población objetivo del estudio, se presenta en el Capítulo Metodología del Estudio: consta principalmente del Tipo y Método de Investigación; Diseño de Investigación, según cómo nos orienta las Hipótesis, a ser contratadas en la Muestra según el diseño de la Investigación y la naturaleza de las empresas cooperadoras, se identifica el Diseño Muestral y la Unidad de observación: constituida por los participantes, miembros de cada empresa según los 4 niveles ocupacionales que desempeñan. Fijándose el Lugar de Ejecución, describiéndose a nivel teórico la Relación entre Variables, posibilitando a partir de las Hipótesis denominar con amplitud las Variables del estudio como especificar las Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos y explicar cómo se ha llevado a cabo el estudio en el Procedimiento para Recolección de Datos y luego señalar de acuerdo al comportamiento de los datos obtenidos del trabajo campo se ha elegido las Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos empleadas.

Capítulo IV: Se presentan resultados de los datos primarios; en un primer punto los datos Descriptivos de cada variable: Datos descriptivo del Estilo de vida; Datos descriptivo de las Habilidades interpersonales de negociación, y Datos descriptivos del Nivel ocupacional; los que permiten establecer las Relaciones mediante las técnicas estadísticas de análisis de correlación.

Capítulo V: Análisis y Discusión de los resultados. Finalizando con la Conclusión y Recomendaciones. Presentando las Referencia que fundamentan la presente investigación; se adjunta los anexos, destacándose el Instrumento empleado para la recolección de Datos Primarios.

CAPITULO I. PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO

1.1. Planteamiento del Problema y Delimitación del Problema

A continuación se describe el problema de investigación, en el sub título el Planteamiento, a propósito de formular el problema, delimitación que precisa y orienta para formular la Hipótesis que será contrastado en el trabajo de campo.

1.1.1. Planteamiento del Problema de Investigación

En estos tiempos de incertidumbre y de cambio continuo que nos ha tocado vivir, situación que no es ajeno en todos aquellos contextos construidos por hombres y mujeres, como son las empresas u organizaciones, y al ser ellas un producto creativo, es importante como necesaria la disposición de información en base al conocimiento de su realidad que operan.

En tal sentido, amerita que la información sea no sólo de aquella realidad que se visualiza como tangibles e intangibles para enfrentar la complejidad que excede a cualquier dominio, sino también evidentemente de aquellas variables subjetivas que por la naturaleza intrínseca de las relaciones humanas, originadas en el proceso de la actividad productiva aúnan a la calidad gerencial y de las relaciones interpersonales de los actores como miembros en el sistema social empresarial.

Así, en éstos contextos sociales las relaciones humanas son de diferente cualidad, tales como aquellas que por la tensión propia del trabajo generan roces, que se ven acrecentadas por la búsqueda de lograr posesión y dominio de recursos, ya que en la mayoría de los casos éstos son escasos o con dificultad a su acceso, lo que deviene en conflicto, por su posesión mediada, tanto por las motivaciones como por la desigualdad

en la distribución de dichos recursos, propiciando diversas reacciones por la atribución del poder, que ejerce la percepción del estatus que otorga su acceso o posesión.

El impacto en el comportamiento que tienen las relaciones humanas en conflicto interpersonal y social, desde la perspectiva personal u organizacional son acrecentadas por problemas políticos, culturales, socio-económicos, así los diferentes comportamientos económicos, entre ellos los referidos al empleo y a los bajos niveles en los índices de calidad de vida que se enfrenta en el país, que no siendo problemas aislados por la interrelación en el comportamiento de la organización con su entorno, generan una presión exógena fuera de control en las gerencias, visualizada como situación problemática, de la cual no están exentos los ejecutivos como sus colaboradores, empero muchas de las veces la calidad de interacción humana al interior de las organizaciones facilitará su canalización o su enfrentamiento.

De ahí, se consigna que en una sociedad, el cambio viene desde la organización Paredes (1997) en especial si se trata de una organización productiva, tal es el caso de la empresa productora de bienes, que por su naturaleza proporcionará beneficios mayores a la sostenibilidad de la estructura económica y coadyuvará a una percepción de bienestar; no sólo por mejores indicadores económicos, sino porque ella proporcionara a sus actores la actividad de trabajo, transformadora, innovativa, creativa, aún cuando se trata de aquellas labores con tareas rutinarias o monótonas, donde entra entretejer la competencia del ejecutivo en éste contexto, responsable de proporcionar con la dirección u orientación a crear o fomentar ambientes psicológicos dentro los márgenes de transacciones saludables en la unidad productiva hacia el logro de sus objetivos.

En una organización, toda individualidad no es ajena a dicho contexto, tanto quien asume o administra riesgos, como el colaborador o participante de la organización, optando el estatus del rol ejecutivo, profesional o técnico, administrativo u obrero, que se ubican o logran la posesión, cada quien en un nivel social-organizacional y con la potestad de enfrentar o evadir conflictos, siendo la personalidad uno de los procesos mediadores fundamentales en el proceso para enfrentarlos eligiendo su solución o evadirlos.

La personalidad, mediador que complementariamente va construyéndose o cimentándose en la socialización a nivel del grupo secundario, es en éste proceso de fortalecimiento de la personalidad que la organización laboral cobra un rol fundamental. En ella se moldea por el aprendizaje mediante la prescripción de parámetros socio culturales y tecnológicos expresos o implícitos en normas de interacción social laboral, como son los requerimientos básicos para la actividad laboral planificada. Así se tiene la demanda de competencia y calidad para lograr enfrentar los riesgos, canalizar los recursos hacia la productividad y bienestar de sus integrantes, socializar la información, disposición del directivo a legitimar la realidad con las propuestas de sus colaboradores, tomar decisiones primando el bien común sobre los intereses individuales para el fortalecimiento organizacional; consolidándose por ejemplo dichas competencias observadas para dirimir y diseñar estrategias para la solución a problemas o conflictos suscitados en todo sistema social, lo que constituirán en ambientes saludables.

Según De Miguel (1999, 2001) la naturaleza organizacional de una empresa es entendida como “construcción social de la realidad y como tal un producto creativo”, de modo que en la empresa se da la potencialidad de una gama de interacciones que califican la modalidad o estilo de gestión, producto en gran medida del proceso del ejercicio del poder en la compleja estructura organizacional; de ahí, el cómo perciben los integrantes de las diversas posiciones laborales a la organización es el clima organizacional. El mismo también se cualifica y califica por la realidad que especifica el nivel ocupacional, tanto por la división de tareas como por la disposición de recursos escasos, cuya percepción de desigualdad en la distribución entre unidades genera la conducta de conflicto. Conducta que no está exenta en el contexto social organizacional suscitada en toda convivencia o interacción humana por la toma de decisión, sea ésta acción en vía de lograr los objetivos organizacionales, o para evitarlo, por tanto, no es ajeno a la competencia del ejercicio del liderazgo entre los diversos niveles ocupacionales y la naturaleza de la actividad, la necesidad de la búsqueda de canalizar, orientar o solucionar el conflicto ante la escasez de recursos o la creación de aquellos no naturales que origina la jerarquización que atribuye poder.

Exceptuando la modalidad o el enfoque de la gestión por el conflicto,

entendida que dicha conducta también es una resultante de toda competencia organizacional cuando el conflicto es producto de la competencia en cooperación, puesto que va dirigida a mantener los estándares saludables de tensión con el propósito de posibilitar, tanto la calidad del proceso productivo, como el logro de bienes o servicios, objeto final de la producción según las normas de excelencia.

Esta manera de actuar se sujeta a la cultura y clima organizacional, diferenciándose diametralmente de aquellas organizaciones que construyen sus “sistemas perversos” Etkin (1994) e institucionalizan la corrupción que se traduce o expresa en climas malsanos y perniciosos para la salud ocupacional; así optan o diseñan como estrategia las alianzas estratégicas para llegar a constituir un monopolio, desvirtuando la globalización económica y el espíritu de competencia.

Planteándose así, la necesidad de que el nivel ejecutivo y colaboradores no sólo tiene el reto de enfrentar la globalización económica, por la emergencia de mercados que se vislumbran por el despliegue tecnológico con la prescripción enfática de la aplicación de las normas de la salud ocupacional y de los gustos y preferencias del consumidor, sino también, desarrollar como actores y miembros de las empresas habilidades para manejar los conflictos generados por los recursos escasos y en especial aquellos de naturaleza humana, que cada vez demanda mayor capacidad para mantener la ecuanimidad y paz en los contextos laborales.

Por cuanto en ellos se generan condiciones para que surja el conflicto tanto entre individuos como entre grupos de las diferentes unidades del sistema social de la organización, en especial en la empresa con sus pares en el mercado por la discrepancia de la percepción, necesidades y la divergencia en la posesión y obtención de recursos, demarcándose así, las diferencias entre empresas con locación en países desarrollados con las de regiones emergentes, zonas en las que van produciendo modificaciones al medio socio ambiental y ecológico, unas más que otras.

Ante dicha realidad, la negociación, es una exigencia, que se genere como práctica intra y extra organizacional (institucional o empresarial), posibilitando a que dicha estrategia ante el conflicto se instituya como norma en el ejercicio del poder, y

que a partir del aprendizaje pueda mostrarse en el comportamiento empresarial, institucional y gubernamental. Porque hay la referencia en estudios sobre la cultura pre colonial, de que entre las estrategias de las culturas pre-coloniales llegaban o establecían acuerdos mediante la negociación, como forma de solucionar sus conflictos o discrepancias, instituyéndose así un comportamiento de “negociadores” García (1993); Aranguren (1973), Paredes (1993), que hasta hoy se observan que, logran acuerdos a propósito de solucionar sus controversias en asamblea, como espacio de mayor jerarquía de la organización de las Comunidades Campesinas.

Así, la negociación implantada como norma de conducta en la organización, modula y genera un clima laboral y organizacional participativo, que se constituye como energía psicosocial de mantenimiento durante la actividad; que de ser percibida y sentida como pauta de conducta por la totalidad de sus actores, dicha estrategia se incorpora como valor de la cultura organizacional, dando paso a un circuito virtuoso en el comportamiento organizacional.

Comportamiento en el contexto del sistema social sustentado en dicho valor de la cultura organizacional, posibilita que los actores seleccionen a la negociación, como estrategia para solucionar problemas, no sólo económicos sino también los de naturaleza social e interpersonal que hoy se demanda como responsabilidad de la práctica gerencial para obtener objetivos, por tanto la adquisición de habilidades para negociación será una competencia en la conducta organizacional, en los niveles ocupacionales sean en la posición de: ejecutivos, profesionales, técnicos, administrativos, u obreros.

Al poseer ésta estrategia en los sistemas sociales organizados, se construirá condiciones para climas organizacionales saludables de sus actores, que les posibilitará enriquecer su personalidad o estilo de vida, a la vez, demandará que las habilidades interpersonales para la negociación se ejerciten o aprendan a lograr la experticia en la convivencia laboral. De igual manera, al ejercer dichas habilidades como competencia, sea como ejercicio del poder en los diferentes niveles de la estructura organizacional o como una manera de convivencia expresada en las relaciones interdependientes. Ella será la condición propicia para el otorgamiento de responsabilidad con libertad en el contexto social de la organización y la consecución

de sus objetivos, sea cual fuera su estructuración organizacional y para el fortaleciendo el “sentimiento de comunidad” por el individuo planteado por Adler.

Desde este planteamiento, el sujeto mediante la experiencia activa consigo mismo y con el entorno, va configurando su estilo de vida que se orienta hacia el fin o ideal. Estilo de vida que actúa como el dinamizador permanente en el proceso de socialización que imprimirá en el sujeto el sello característico de una determinada y estable forma de actuar. Así, dentro del estilo de vida, encontramos que cada individuo es movido o impulsado por los fines que lo identifican, que según Alfred Adler actúa inconscientemente y que acciona como una búsqueda permanente de algo que en el plano consciente *no existe* en el momento que se da la conducta, distinguiéndose de la conducta a propósito de las metas y de los éxitos que involucran el plano consciente del sujeto. De ahí que el estilo de vida es, como aquella conducta que emite según como ha aprendido a obtener sus objetivos, plan o estrategia que no necesariamente está a nivel consciente en el momento de actuar.

Dicha distinción, en la manera o estrategia de comportarse, aprendida ante los problemas que plantea: la vida misma, la familia y del trabajo, son indudablemente según cómo el sujeto ha organizado su estilo de vida, posibilitando categorizar las formas como el individuo afronta y reacciona ante las diferentes circunstancias que a cada instante tiene que enfrentar de manera estable a pesar de emplear artificios de la propia estrategia adquirida.

Los aprendizajes contrastados en la realidad van cimentado la estrategia o “estilo de vida” que se va constituyendo como elemento de control fundamental para el comportamiento en las actividades económicas. Interpretándose como “estilo personal de vida” a la estructura global, donde los “complejos medios-fin” se constituyen en la manera de enfrentar el entorno o formalizar, ante el contexto, los proyectos de acción o enfrentamiento a la realidad con un “plan de vida” para el ajuste.

Dreikurs hacia 1969, en Titze (1983, 123), demarca que el plan de vida de una persona se identifica con su carácter, no se infiere de peculiaridades o de experiencias aisladas, si no del estilo que usa para superar las dificultades reales o

supuestas como por ejemplo “el plan de vida de un niño” que lo va elaborando y fortaleciendo como estrategia para su ajuste.

Por tanto, el “complejo medio fin” representa la unidad fundamental, desde la que se construye los diversos proyectos del plan de vida; de ahí que cada plan esbozado encontrará los medios apropiados según el contexto de los sistemas sociales u organizaciones, donde la acción del estilo de vida personal con que actúa, no es necesariamente un producto de la lógica (racionalidad) sino, es del plano no consciente del que hablábamos, de ahí que tendríamos a la negociación surgida como conducta ante un problema para su solución, sea a propósito de un plan vida para el objetivo individual o social como un modo de solución a los conflictos.

Frecuentemente se atribuye que la toma de decisión es una acción en el plano consciente, centrado en los indicadores cuantificables y análisis lógicos previos a la toma de decisión, pero en la etapa del momento mismo de la toma de decisión se hace evidente en gran medida los factores subjetivos que la pueden favorecer o desfavorecer, factores incorporados en el Estilo de Vida, los que prevalecerán o ahondarán por la manera que han logrado resultados en dicha toma de decisiones y los que son evaluados en el proceso de acción o conducta luego de la toma de decisión.

En cuanto a los efectos en el contexto, Katona (1965) se refiere principalmente a los papeles sociales: “El individuo tiene un papel y una función diferente, según el grupo al que pertenece. No debe esperarse que el individuo se comportará de la misma manera en diferentes situaciones de grupo”. Las preferencias individuales sobre las cuales se basan las tendencias económicas no cambian frecuentemente y de súbito; están formadas por cambios en el medio de las personas, en su situación y en sus oportunidades, así como por tendencias en sus predisposiciones psicológicas para la toma de decisiones de ser ésta precedida por la negociación, en tanto que, ella opta una forma de desescalamiento entre las partes que conduce a la solución del conflicto Kriesberg (1975), requiriéndose para ello habilidades interpersonales adquiridas en los contextos laborales u organizacionales por las prácticas de la gestión empresarial.

Por tanto, conocedores que el sector empresarial productivo está orientado al desarrollo sostenible y actúa en un mercado competitivo, donde el norte debe estar centrado en la calidad y salud de sus actores, denominados colaboradores, se quiere indagar en tanto y cuánto emplean sus habilidades interpersonales para la negociación y cómo su estilo de vida se relaciona, al ser éste un mediador estable constituido desde la infancia y sujeto al moldeamiento continuo de las experiencias de vida, tal como es el mundo laboral, según los niveles ocupacionales, los que marcan diferencia de categorías sociales en todo sistema social organizacional, emitiendo comportamientos diferenciados por el estatus, competencias, ejercicio del liderazgo, toma de decisiones y modos de solución de conflictos como por la naturaleza de las tareas, la asunción de la responsabilidad y afronte entre otros, en vías de lograr sus objetivos empresariales.

1.1.2. Delimitación del Problema: Formulación del Problema

¿Las habilidades interpersonales para la negociación difieren según los Estilos de vida y los Niveles ocupacionales de los actores en empresas productoras, en Lima, Perú?

Del problema central planteado, se desprenden las siguientes interrogantes que explicarán con precisión la naturaleza de la problemática en estudio:

- A. ¿Las Habilidades interpersonales para la negociación de la población de la empresa productora en Lima, Perú son significativamente mayores en el estilo de vida Activo Agresivo Objetivo que en el del Estilo de vida Pasivo Regresivo Apelativo?
- B. ¿Las Habilidades interpersonales para la negociación de la población de la empresa productora en Lima, Perú son significativamente mayores en el estilo de vida Activo Agresivo Objetivo que en el estilo de vida Pasivo Regresivo Distanciador?
- C. ¿Las Habilidades interpersonales para la negociación de la población de la empresa productora en Lima, Perú son significativamente mayores en

el estilo de vida Activo Agresivo Destructivo que en el estilo de vida Pasivo Regresivo Apelativo Perú?

- D. ¿Las Habilidades interpersonales para la negociación de la población de la empresa productora en Lima, Perú son significativamente mayores en el estilo de vida Pasivo Regresivo Apelativo que el estilo de vida Pasivo Regresivo Distanciador?

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo general

Determinar el nivel de Habilidades interpersonales para la negociación según el Estilo de Vida y el Nivel ocupacional de los actores en empresas productoras de Lima, Perú.

1.2.2. Objetivos específicos:

- A. Comparar el nivel de Habilidades interpersonales para la negociación entre el estilo de vida Activo Agresivo Objetivo y el estilo de vida Pasivo Regresivo Apelativo en la población de las empresas productivas, de Lima, Perú.
- B. Comparar el nivel de Habilidades interpersonales para la negociación entre el estilo de vida Activo Agresivo Objetivo y el estilo de vida Pasivo Regresivo Distanciador en la población de las empresas productivas de Lima; Perú.
- C. Comparar el nivel de las Habilidades interpersonales para la negociación entre el estilo de vida Activo Agresivo Destructivo y el estilo de vida Pasivo Regresivo Apelativo en la población de las empresas productivas de Lima, Perú.

- D. Comparar el nivel de las Habilidades interpersonales para la negociación entre el estilo de vida Pasivo Regresivo Apelativo y el estilo de vida Pasivo Regresivo Distanciador en la población de las empresas productivas de Lima, Perú.

1.3. Importancia y Justificación de la Investigación.

La complejidad para la asunción de una definición de personalidad por la comunidad académica a devenido su postergación a otórgale como tema central de investigación de la psicología aplicada a diversos ámbitos, sin embargo tal hecho no niega su existencia y se la ubica como un proceso mediador que organiza y regula a los otros procesos mediadores y variables condicionantes, de ahí, se asume que su organización y desarrollo está impulsada por una permanente intencionalidad: hacia el para qué de cualquier conducta consciente del sujeto.

Desde este punto de vista, se considera que una visión como la que ha formulado e ilustra Adler a la comunidad académica y profesional, nos acerca a su naturaleza de constitución que la va formando el individuo como miembro de una comunidad, así, el sujeto va configurando su estilo de vida mediante la experiencia activa consigo mismo y con el entorno, y que se orienta hacia el fin o ideal; siendo en tal sentido el ambiente de socialización en el ámbito laboral, el que construye todo organización, un componente de influencia significativa en la formación del Estilo de vida.

El Estilo de vida actuará como el dinamizador permanente en la socialización imprimiendo en el sujeto el sello característico de una determinada y estable forma de actuar; así encontramos dentro del estilo de vida de cada individuo es movido o impulsado por los fines que lo identifican, y Alfred Adler señala que, actúa inconscientemente y como una búsqueda permanente de algo que en el plano consciente no existe; haciéndose ésta precisión para distinguirlo de las metas y de los éxitos que involucran el plano consciente del sujeto; cobrando realce a estudiarse como opera teniéndose en cuenta el nivel ocupacional que desempeña, se sabe por sus especificaciones que tiene el puesto, determina conductas normadas y jerarquizadas, lo que ha generado la presunción de que la desigualdad en la distribución de recursos además ha traído o conjuga en conflicto en la organización.

De la distinción que hace Adler, permite indicar que, ante los problemas que la vida misma plantea y según como el sujeto ha organizado su estilo de vida, es posible categorizar las formas como éste afronta y reacciona ante las diferentes circunstancias que a cada instante tiene que enfrentar, a partir de cómo responde de manera no consciente según sus aprendizajes que se van constituyendo en el «estilo de vida» como elemento de control fundamental del comportamiento, tal como sucede igualmente en las actividades económicas o en mundo laboral organizacional.

En la postura fundamentada por Adler se presentan conceptos sinónimos, para el constructo de Estilo de vida: «personalidad», «Yo», «sí mismo», «plan de vida», «actitud hacia la vida hacia los otros», «lógica privada», «mundo privado», entre otros; encontrándose también el término de «conducta regulada» acuñado por Skinner, en Titze (1983,126-128).

No siendo ajeno en la aplicación al ámbito organizacional, la referencia del sociólogo Max Weber otorga connotaciones sociales como «estilo social de vida», sin dejar de destacar la advertencia de Adler que en el plano del «estilo personal» rige un tipo de lógica que difiere substancialmente de la lógica universal del common sense o de la razón, como también lo puede ser para el proceso de la racionalización en las decisiones económicas, que tiene una lógica basada mayormente en factores emocionales.

Al tener presente que la gestión debe estar presta a servir a la humanidad, al vincular al individuo integrante de la organización, que por su interacción con el medio socio cultural, ambiental y ecológico establece los lazos de la persona en interacción a su entorno en el medio empresarial con el nivel macroeconómico; nos vemos ante éste reto, el de enfrentar con urgencia, desde la psicología organizacional, ha elaborar en un primer momento, el conocimiento y su instrumentación para su aplicación como responsabilidad de la gestión empresarial para luego en un segundo momento traducirlo en programas de educación básica bajo la óptica de asumir el estilo vida acuñado por Adler, A. en Vicuña y colaboradores (2000) y también por visos de que, la negociación es un valor propio de la cultura andina, Paredes & Gonzáles del Rio (2000-102) Gonzáles del Rio & Paredes(1999)

Por otra parte se evidencia estudios referidos a la inteligencia emocional, los mismos apuntalan como un factor importante para el éxito, las habilidades, entre ellas describen las habilidades emocionales, referidas como habilidades para las relaciones interpersonales, aquellas que “mide la habilidad para dirigir las emociones, la competencia y las habilidades sociales”, Escurra (2000,76), los mismos se le puede considerar más como “rasgos de personalidad” en palabras de Goleman (1996), razón a considerar importante el concepto de habilidad interpersonal para la negociación como la destreza o capacidad para hacer algo: motor, verbal o conceptual en una relación interpersonal dialogante sobre una situación en conflicto, que de ser descrito vinculado a la personalidad, contrasta a entender dicho constructo teórico, en la realidad empresarial que no tiene antecedentes en nuestro País.

Al término de la investigación se ha conocido que hay relación entre el estilo de vida y el nivel ocupacional con las habilidades interpersonales para la negociación en Empresas Productoras, Lima-Perú, conocimiento específico que aún desconocíamos, no sólo por parte de los gestores de un sector económico productivo sino también se hace necesario tener precisión en otros tipos de organizaciones o instituciones del País, lo cual nos convoca a proseguir con ésta línea de investigación.

Conocimiento en información que aunará al desarrollo de proyectos económicos mediante la mejora de la solución de discrepancias o conflictos de las unidades productivas y sus respectivas estrategias de respuesta a su mercado, tal como son con la formación de articulaciones económicas, cadenas productivas o clusters, fortalecimiento con puestos de calidad y su repercusión en la calidad de vida de sus actores mediante la implementación de habilidades de negociación a norma de la cultura organizacional; así de igual importancia para la gestión de los Recursos Humanos, dando paso a la investigación en el área de la psicología social organizacional.

1.4 Limitaciones de la Investigación

El estudio se circunscribe a identificar las habilidades interpersonales de la negociación según los tipos de Estilo de Vida propuesto por Adler, y los niveles

ocupacionales desempeñados por los colaboradores del presente estudio, identificados como trabajadores o miembros de empresas productoras.

Los niveles ocupacionales de las empresas productoras están jerarquizados en las posiciones de ejecutivos, profesionales, técnicos, administrativos y obreros; dichos niveles actúan como categorías sociales en la organización empresarial como también en el contexto sociocultural. Categoría que es sentida y conceptualizada en la historia y en los análisis filosóficos, sociológicos, antropológicos y económicos como indicadores de problemas y división entre miembros de la sociedad hasta llegar al prejuicio, exclusión y opción de estatus de clase, así como la desigualdad de la distribución de recursos acaecido también en la organización, la misma genera conflicto, a pesar de su importancia no se ha estudiado de esa perspectiva, pero si se le ha considerado como una variable independiente asignada a fin de comparar las habilidades interpersonales para la negociación según nivel desempeñado, logrado o convenido entre trabajador y empresa.

Estudio ejecutado en aquellas empresas productoras del Perú que por disposición y colaboración a la investigadora han accedido a sus contextos empresariales; cuyos resultados de dicha población se puede considerar taxativo a dicha población. Aún cuando, lograr información y construir el conocimiento a partir de la data obtenida por la colaboración de los actores de las empresas estudiadas es valioso al pretender contrastar la Hipótesis: si hay o no, relación del Estilo de vida con la habilidad interpersonal para la negociación, en especial la eficiente, teniendo en cuenta el nivel ocupacional, nos lleva de igual manera a pesar de las limitaciones de no considerar también las habilidades cognitivas como memoria, lógica, inteligencia, por cuanto, a pesar de ello, dicho conocimiento sobre la materia de negociación, nos acerca a nuestra realidad empresarial en aquellas variables psicológicas, de las cuales su conocimiento aún son limitadas, escasas o nulas como es el caso.

En tanto, se llegado a describir la relación pero no se tendrá la explicación del potencial del efecto, a la par que se limitara a describir el tipo de Estilo de Vida, sin explicar su construcción. Alcances que nos proporciona el método clínico.

1.5 Definición de Términos básicos de la Investigación:

Estilo de vida: Es la unidad, configuración y orientación de la personalidad particular de cada sujeto. Es similar al concepto de carácter o personalidad. Es un término amplio que engloba: a) las actitudes y comportamientos del individuo desarrolladas en su infancia, b) las opiniones sobre sí mismo, los otros y la vida, que tiene el individuo, c) la orientación particular que tiene cada persona hacia la perfección y la superación de los sentimientos de inferioridad y d) la totalidad y unidad finalista de cada individuo.

Unidad del Estilo de Vida: La Psicología Adleriana mantiene que tanto lo consciente como lo inconsciente, lo cognitivo, lo emocional, lo conductual, lo psicosomático y lo motivacional está regido por los mismos fines o metas finales de manera unitaria, y que su aparente contradicción son solo formas distintas de alcanzar por distintos medios, los mismos fines, de manera consciente e inconsciente. El estudio de la persona debe regirse por el estudio de sus fines o intenciones, y no por la disección de la persona en esferas particulares (lo inconsciente, lo cognitivo, lo emocional, etc.).

Lógica privada: Es la concepción subjetiva que tiene cada individuo de las cosas de manera ajena al sentido común de las experiencias y construcciones compartidas.

Meta final o ficción final: Objetivo final de carácter inconsciente hacia el que se orienta todo el funcionamiento personal del Estilo de Vida.

Actividad: Representa el conjunto organizado de la actividad psíquica o comportamientos dirigidos hacia fines. Puede estar orientada por el interés social en las tareas de la vida (lado útil de la vida) o por la compensación excesiva de los sentimientos de inferioridad (lado inútil de la vida). Es similar al término de conducta en psicología. Desde la Psicología Adleriana la conducta siempre es intencional y dirigida a fines conscientes e inconscientes.

Habilidad: Es la destreza o capacidad para hacer algo: motor, verbal o conceptual.

Habilidad Interpersonal: “un proceso variable, que representa el grado de funcionamiento autónomo en la asimilación de la información a partir del yo y del campo estimular” Witkin y Goodenough (1991, 77).

Habilidad Interpersonal para la negociación: Es la destreza o capacidad para hacer algo: motor, verbal o conceptual en una relación interpersonal dialogamente sobre una situación en conflicto.

Nivel Ocupacional: Categoría ocupacional tipificada según la estructura del sistema social de la organización. Caracterizada por indicadores: Educación, Conocimientos, habilidades, competencias, remuneración, responsabilidad, estatus y poder.

Actividad productiva: Conjunto organizado de tareas (acciones y actos) diferenciadas por la naturaleza intrínseca del trabajo que caracteriza a un sector productivo.

CAPITULO II. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

2.1. Marco Histórico

Haciéndose un recuento de los antecedentes de la preocupación de la psicología, desde los principios del siglo antepasado, se encuentra que describe al estilo, como aquel aspecto que representa la forma más compleja y más completa de comportamiento expresivo que afecta toda la actividad, y no meramente como habilidades especiales o regiones del cuerpo. Denotación referida preferentemente al estilo del arte o al estilo de una corriente de la actividad humana.

A propósito de presentar evidencia de resultados o conclusiones de estudios y de su la sistematización y análisis relacionados a las Habilidades interpersonales para la negociación según el Estilo de vida y el Nivel ocupacional, se tiene dificultad de poder ubicar con tal especificidad información publicada. Especialmente investigaciones referidas a contextos organizacionales sean instituciones o empresas, cualificadas por el rol que desempeñan sus actores de la organización según el nivel jerárquico de las actividades laborales y sus funciones, lo que involucra para su actuación la toma de decisiones ante un problema o un conflicto, no sólo de índole organizacional sino interpersonal.

La psicología individual parte de la idea de que el hombre es un individuo que se mueve hacia una meta determinada y defiende en su estudio mediante el enfoque teleológico (hacia fines), investigando de manera central, la meta de una persona de tipo inconsciente. La meta es construida subjetivamente ya en la época infantil, influida por el ambiente o constelación familiar y por la propia aspiración del niño a compensar su sentimiento de inferioridad. Sentimiento superado de manera saludable que le da fortaleza para su realización mediante la compensación;

contraponiéndose a la sobrecompensación que orienta o mantiene a la individualidad en su comportamiento, el egoísmo, envidia, resentimiento entre otros sentimientos que lo aleja de una saludable convivencia.

La relación entre la meta y los modos de alcanzarla configura la personalidad del sujeto, es decir cualificando su Estilo de vida en un contexto social en el que se desarrolla como individuo de esa membresía; cuyo proceso de interacción especifica la matriz de socialización donde va adquiriendo las pautas y estrategias para actuar de manera no consciente, tal como lo construye o forma parte en dicho proceso la organización laboral.

La compensación es entendida por la psicología individual, como aquel constructo, que parte de la concepción de la existencia de una carencia, falta o limitación del ser humano con aquellos intentos de compensación de dichas limitaciones que el individuo, realiza, elabora o construye con el propósito de solucionar sus conflictos, que en gran medida es a nivel no consciente; si dichos intentos son ajenos al interés social o a la cooperación, se generan los trastornos mentales, y cuando el sujeto intenta a menudo de manera inconsciente imponerse a los otros mediante la lucha de poder, el individuo estará en dicha situación abocado al sufrimiento emocional.

De ahí que, para amenguar y manejar dicho estado emocional construye o aprende estrategias dirigidas a la sociedad como es el sentimiento social solidario, el mismo se le identifica como un verdadero sentimiento maduro y saludable para el individuo en su comunidad u organización donde desarrolla su trabajo.

Planteamiento expreso en las obras posteriores de Adler, compatible y enriquecedor del desarrollo de su modelo psicológico centrado en las influencias del medio social y familiar en el carácter del sujeto en conjunción con sus construcciones subjetivas de sus experiencias. Ésta presunción describe lo qué es el "Estilo de Vida" rector del psiquismo humano a nivel inconsciente que lo va vinculado permanentemente como integrante solidario de la comunidad universal.

Se encuentra también antecedentes importantes del constructo “estilo” en

Allport (1961- 503) quien explicita y lo denomina como el “idioma personal” de la conducta, incluso señala que se le puede interpretar a un nivel de identidad personal, es decir, la personalidad del individuo le tipifica como miembro de una organización productiva o colectivo organizado, individualizándolo y otórgale un sello personal.

Así mismo la personalidad posibilita su natural individualidad en dicho conglomerado social, ejemplo de ello se encuentra su desempeño en la organización institucionalizada cuando equipara Allport (1961) que “el estilo es el hombre mismo” y está presente siempre que entra en juego el comportamiento bien integrado y maduro de la personalidad en su contexto.

En dicho estilo del hombre está involucrado los niveles más altos de integración, equiparando el concepto de “personalidad total”; referido a la parte externa de la coherencia estructural de la personalidad, y cambiando “cuando la estructura cambia y alcanza su desarrollo pleno sólo cuando la personalidad misma ha llegado a la madurez”.

Aun cuando no nos referimos el término de estilo a una característica de todo nivel complejo articulado de actividad de una época, sino especialmente aquel calificado como un sello que tipifica y da identidad a una individualidad desarrollada y construida en la cultura, tal es así, que Kurt Lewin, formula la referencia en su teoría de campo hacia 1940, al presentar la equivalencia de que, es “la personalidad al individuo como la dinámica de grupo al grupo”, en tal sentido, la similitud de una propia personalidad de una organización o institución es como aquella que desarrolla una persona; en tal sentido Allport (1961, 506-508) hace referencia al comportamiento económico de una organización, en base a los trabajos de 1932 realizados por Katzenstein al observar dicho autor, que cuando quien se va desempeñado en un tarea, lo hace según los “estilos ocupacionales” presentes en los actos de todo individuo durante el curso de su trabajo cotidiano, otorgándole una manera peculiar, denominado en la década de los noventa como know how; lo que hace o marca la diferencia a un producto en su mercado.

Durante el desempeño cotidiano, Katzenstein demostró que dos empleados con igual resultados obtenidos en sus evaluaciones, logrados en datos cuantificados

en marcas hechas según el protocolo de los tests de capacidad aritmética, asociativa, lingüística y motora, de concentración, información y juicio profesional, y con aquellos de igual eficacia en su trabajo, podían resultar enteramente diferente en su manera de trabajar.

Describe así, que un trabajador quizás mostrará un estado nervioso irregular, concordante con un temperamento sombrío y un serio conflicto emocional, y el otro es una persona regular en sus estados de ánimo, trabajador aplicado y carente de imaginación. Concluye el autor de la referencia de Allport, que en un sistema social. “no había dos individuos cuyos estilos de trabajo fueran iguales y en ningún caso ningún test corriente ni ninguna combinación de tests puso manifiesto el estilo”.

De tal manera se formula que el “estilo” es una forma expresiva de lento desarrollo, no es algo listo o consolidado por adelantado que se escoge al azar para calzárselo mecánicamente. El se desarrolla construyéndose desde dentro a partir del medio socio cultural como no puede ser estimulado o fingido durante mucho tiempo, lo cual implica el grado o nivel de estabilidad en el tiempo. Por detrás de las manifestaciones del estilo del individuo, se extiende toda la historia de una vida, desde la cuna y las primeras desviaciones con respecto a la norma común a él y a todos los otros infantes.

El Estilo como la exteriorización gradual de las peculiaridades internas y las características únicas del individuo, aún dentro los límites, ninguna personalidad en ninguna cultura repite el estilo de otra personalidad. Por la razón que “la persona es la unidad fundamental y única de toda actividad y el estilo individual expresa esa unidad fundamental”, aseveración que hace Allport nos lleva a consignar que el estilo de personalidad, es un “Estilo de Vida”.

Demarcando la diferencia a la tesis de Allport que incluye al estilo como una manera de expresión artística o actividad durante el ejercicio de la tarea, llegando a señalarnos que el estudio del comportamiento expresivo requiere “la doctrina de los rasgos”, pues parece ser que la interpretación de la expresión requiere de las disposiciones personales estables; en tanto, el estilo es una forma compleja de expresión, elaborada o construida según el medio ambiente cultural y su entorno nuclear; donde el “Estilo es la particular forma individualizada de ejecución presente

en toda actividad volicional altamente integrada”, encontrarse en el un “temperamento innato” que lleve a la particularidad estilística, referida más aun aspecto de expresión de estilo artístico.

Afirmándose que no nos referimos a dicho planteamiento, porque el enfoque que se está manejando en el presente estudio, no está centrado en la competencia artística o de la actividad sustentado en sus habilidades o destrezas, sino mas bien en el uso o empleo de dichas habilidades que hace el individuo de ellas según la estrategia aprendida o construida de manera no consciente en la cultura y la que va acuñando a lo largo de su vida, es decir de la manera de haber aprendido a lograr sus metas, aunque después de actuar se percate cómo ha respondido a la exigencia de su entorno, de acuerdo a la explicación que nos hiciera Adler, A.

Siendo, el estilo de vida, el que refleja la orientación inconsciente de la persona en su vida y de los métodos, estrategias preconcebidas a nivel no consciente para conseguir sus metas; en dicha elaboración o formación, influyen en mayor medida los defectos físicos o "inferioridades orgánicas" tanto como el contexto emocional y sociocultural de la familia.

Confirmándose como eje central a considerarse el referente principal y primario a la constelación familiar y a la atmósfera emocional de la familia; y en un segundo nivel real, la institución educativa y la organización laboral, ostentando su importancia y por fundamento a ser privilegiada por el aprendizaje, la competencia y la justicia según Argyris (1993) para su enriquecimiento humano de todo colaborador de una organización. Condiciones de entorno para la calidad vida de sus integrantes, sustento que todo contexto social otorga a sus miembros. Razón que se le puede atribuir como responsabilidad a la organización, el de otorgar para el crecimiento y fortalecimiento de la personalidad, al ser un medio, para el moldeamiento del estilo de vida, adaptando su respuesta cada integrante según el medio-fin que ha logrado acuñar de joven o adulto en el medio socio laboral. Precizando que es en la infancia la etapa que delimita el desarrollo del núcleo inconsciente del estilo de vida con sus metas ficticias o su meta central que permanece al largo de la vida.

La persona en la infancia, a pesar de las influencias del déficit físicos y familiares, no es un mero receptor de tales influencias, ya que se posiciona ante las mismas mediante la elaboración de las mismas, siendo los cuatro primeros años del niño de una importancia capital en la formación del estilo de vida, en conjugación con las influencias familiares, que continua su proceso a partir de éste núcleo en su juventud, edad adulta y adulto mayor, incorporando estrategias de los medios que elige o le toca vivir, como la organización laboral. Una vez formado el Estilo de vida, este se mantiene por diversos procesos mentales, destacando entre ellos el de la "selectividad" de las experiencias, proceso que faculta a confirmar o rechazar aquellas experiencias cuando no encajan con su Estilo de vida. De ahí las percepciones del individuo, la valoración que hace de los hechos y sus emociones y como su conducta están guiadas por su Estilo de vida.

Adler denomina "atmósfera familiar" a los factores e influencias que parten de las personas más próximas al niño tales como padres, hermanos, parientes, amigos de la familia, o sustitutos que se encargan de la crianza del niño y las relaciones de estos entre sí, las que van actuando sobre el niño. En esa dinámica es central la relación entre ambos padres y el modelo de conducta-afecto que aportan a sus hijos.

También de igual significancia tenemos en el ámbito organizacional, la atmosfera organizacional, donde la relación fundamental de liderazgo, tiene prevalencia a construir la atmósfera denominada clima organizacional, sostenido y moldeado por la percepción de sus actores según la cultura organizacional; la que va actuando de manera preponderante en los miembros de la organización. Según los modos de relación interpersonal y el modelo de conducta-afecto entre ejecutivos, profesionales- técnicos, administrativos y obreros.

Dicho ambiente o constelación humana donde el individuo convive laboralmente, desempeña o actúa según las exigencias de la ocupación es el medio de experiencias, que en interrelación a su "fuerza creadora", en cuanto capacidad de reconstruir su vida produce el progreso de la humanidad, formulación que hiciera Adler en sus últimos artículos hacia 1937. Quien atribuye incluyendo a los adultos la potestad de que dicha fuerza creadora, sea intencionalmente adquirida en interacción

con el ambiente, con la condición que le proporcione el margen de libertad y antideterminismo para elaborar una fuerza aún mayor.

Con esta nueva, y última perspectiva, la Psicología Adleriana se distancia del genetismo infantil y que de alguna manera chocaba con la idea de totalidad, al primar más la etapa infantil que las etapas del resto de la vida. Aunque la influencia de la etapa infantil sigue siendo fundamental pero cobra realce las experiencias posteriores y la fuerza creadora del sujeto para que pueda cambiar o enriquecer en etapas posteriores de la vida, como en un envejecimiento exitoso.

Postura retadora como tesis central de la psicología de las organizaciones, encaminada a lograr aprendizajes para una vida sana, en principio si se propicia la modificabilidad de las estrategias acuñadas según el Estilo de Vida. Por ser reelaborada mediante la construcción de relaciones interdependientes; interacciones que facilita la flexibilidad, al otorgar niveles de libertad para la creatividad y toma de decisiones, descriptivos propios de una personalidad madura (Moreno.; Lewin; McClelland.; Luthans, Schein entre otros) condiciones facilitadas por la gestión empresarial.

2.1.1 Estructura del Estilo de Vida

El estilo de vida fue llamado inicialmente "lógica privada" por Adler, A., con este término buscaba diferenciarla de la lógica racional y del sentido común. El estilo personal de vida conlleva metas, estrategias y métodos para conseguir los fines o propósitos personales, y la parte del estilo de vida que se refiere a los métodos o conductas inconscientes para alcanzar esos fines se llama "plan inconsciente de vida".

Los procesos mentales dominantes en el funcionamiento del estilo de vida están en torno a la "apercepción tendenciosa" la que se refiere a una atención selectiva (selecciona los criterios de intereses y relevancia de la percepción subjetiva y la gama de experiencias a las que atiende el sujeto). Adler presupone que los "primeros recuerdos" que tenía el sujeto de su vida, reflejaban el ámbito selectivo del estilo de vida; ya que éste guía la actividad de la misma memoria. Por ello pedía a sus pacientes el relato de los mismos, como técnica de diagnóstico e intervención.

En realidad, ésta actividad automática e inconsciente de la mente está guiada por el estilo de vida. De ahí, lo que se almacena y se recupera en la memoria está guiado por el estilo de vida, al igual lo que se aprende y lo que es deseado, reforzante o atractivo, así mismo están las "fantasías", "expectativas" y símbolos, incluidos los sueños del sujeto.

En la actividad simbólica, entre ellas por ejemplo se tiene a las fantasías y sueños que son una especie de ensayo o preparación para manejar problemas actuales inacabados o esperados. Los síntomas y gran parte de los sueños, son "apaños creativos" organizados y guiados por el estilo de vida para lograr las metas o fines de la persona que conforman una especie de procesos o maniobras cognitivas, lo destaca Shulman (1985).

De igual importancia juegan las emociones que acompañan a la actividad simbólica las que suelen indicar la dirección o fin del estilo de vida. De esta manera por ejemplo la ansiedad, la tristeza o la ira pueden indicar fines o anticipaciones tendentes a la evitación, abandono o lucha en diversas tareas o relaciones interpersonales.

Siendo la energía productiva mediante la cual el individuo construye su propio Estilo de Vida o personalidad en contacto con las experiencias de su vida y el mundo circundante. Inicialmente, Adler, A. como lo hemos anotado anteriormente, relacionaba la fuerza creadora con la etapa infantil de la vida, para explicar la formación del Estilo de Vida, la que no es una reacción pasiva del sujeto ante la influencia ambiental y la herencia. Por cuanto el niño es un sujeto activo ante las influencias externas y hereditarias al crear o construir por sí mismo, en cierto modo, su propio Estilo de Vida de manera permanente a lo largo de su existencia en interacción a su medio ambiente.

Anotando para el caso que el estilo de vida guiado por la meta compensatoria de la superioridad, invade el estilo de personalidad del individuo y actividad simbólica, cuando precisamente transgrede la motivación básica del individuo, la de superación humana reconocida por Adler como la compensación en su concepto de "fuerza creadora" y no como aquella forma de realización sino como patología, especialmente

por aquella compensación construida en la carencia o defecto físico que alberga el sentimiento de inferioridad en complejo de inferioridad mediante la sobrecompensación, expresa en conductas no solidarias ni de cooperación.

2.1.2. Conflicto

Entelman (2002,16) refiere a George A. López como uno de los estudiosos más acuciosos desde la década de 1980 en la educación de conflictos. En concordancia con él señala los campos dónde se estudia los conflictos: individual, grupal intraestatal y nacional e internacional. Puntualizando el modo en que la violencia aparece en cada nivel. Para el conflicto individual, cita “violencia individual, social y política”; para el grupal, “revueltas, revoluciones, conflictos étnicos, de fracciones y simplemente conflictos violentos”. Para el internacional, lista: “guerra, terrorismo, violencia de baja intensidad, carreras armamentistas y comercio de armas”, trayendo consigo la corrupción y la pobreza.

Desde una perspectiva del derecho, aún no se han analizado qué métodos son los más pacíficos que deba generar una sociedad, de igual manera aquellos que la tornen menos violenta y deseosa de preservar los vínculos entre conflictuantes, difundidos de en dichos estudios. Sin embargo, en el sistema jurídico, siempre se ha visto como progreso sobre la organización tribal, aún cuando afecte los vínculos sociales de aquellos cuyos conflictos se resuelven declarando a uno victorioso sobre otro en López (1989-11).

Kriesberg (1975:16) ha resumido la posición subjetiva que cuando se presenta un conflicto, éste existe mientras haya un proceso de escalamiento y se da origen cuando algún de los actores da inicio y encuentra una respuesta negativa, posición sostenida citando a sociólogos tradicionales como Max Weber y entre algunos fundadores de la moderna disciplina a Coser, Park y Burgess y Kenneth Boulding. En cambio la postura típica de las concepciones que, se fundan en una especie de ideología del conflicto, ven el conflicto como fenómeno objetivo que existe aunque no sea advertido por alguno de sus participantes o por todos. En esta línea Kriesberg incluye a Dahrendorf, quien hacia 1979 destaca por sus aportes relacionados al conflicto laboral.

Entelman (2002, 24-25) enfatiza y ratifica que no existe una teoría de conflicto que constituya un pensamiento nuevo y sistemático como se le suele adjudicar inmerecidamente, así dice: “creo que he verificado, la idea de un concepto universal del conflicto, que denota un amplio universo de enfrentamientos, en el cual conviven los conceptos de guerra internacional y los de disputas conyugales, societarias o raciales, con todas las diferencias que presentan, precisamente, pensar a cada uno de ellos como especies de un genero superior”.

En la década de los ochenta, según referencia de Entelman (2002) con el incremento de la utilización de la mediación y la negociación en conflictos entre particulares o grupos dentro del sistema estatal ponen en manifiesto la limitación de la falta que hace de un concepto universal de conflicto, lo que impone el uso de la tecnología disponible o alcanzable. Por ejemplo, tal es caso de los investigadores que trabajaron seriamente sobre el conflicto internacional en la Universidad de Harvard, quienes desarrollaron modelos para el sector intraestatal. Aún cuando el haber desarrollado técnicas o tecnologías para el área interna de los conflictos entre habitantes de un Estado, no se han tenido en cuenta muchas de las descripciones del fenómeno conflictual conocidos en el conflicto entre estados “simplemente porque no los ven como especies de género superior” al desencadenarse un universo de enfrentamientos y en especial al involucrar los aspectos psicológicos y psicosociales.

Tal es, en los conflictos internacionales se presentan aparentemente sólo por actores a los estados nacionales y como sus únicos objetivos o fijando como únicas metas de dichos conflictos, la seguridad y el poder, la adquisición o la conservación de poder. Ante ésta realidad Entelman (2002) se pregunta ¿si hay conflictos internacionales con actores de muy diversa índole y dimensión y si esos actores conflictúan no sólo por poder sino por otras razones, cuáles son las características permanentes de sus conductas y cuáles las variables? Respuesta que suscita divergencia que mantienen aún perspectivas y con una cuestionable objetividad en el análisis y conceptualización del conflicto.

De tal manera, la visión o perspectiva del constructo conflicto plantea “si el paradigma de la relación entre causa y efecto no resulta verificado, se cambia por el

de la probabilidad” Entelman, presentado en las perspectivas de pensadores tales como:

- Comte, pensaba en una sociedad autoritaria y con una organización de castas evitaría el temido conflicto.
- Spencer, sólo reconoció el conflicto en el militarismo que él relegaba al pasado. Su confianza en el bienestar que procuraría el desarrollo industrial le imponía descartar el conflicto bélico, que era el único que reconocía.
- Durkheim, presenta al conflicto como una anomalía social.
- Pareto, justificó una sociedad autoritaria en la que los sectores más conservadores repudiaran el cambio y utilizaran cualquier método para perpetuarse en el poder (sociólogos a partir de él catalogan al voluntarismo como un positivismo).
- Freud, plantea el conflicto a partir de su visión de las tensiones entre la vida social y la vida emocional del individuo.

Todos ellos ven la evolución del voluntarismo hacia el configuracionismo y el neofreudismo un abandono del interés por el conflicto como objeto. En tal sentido hay que exceptuar en cuanto se refiere a la toma de decisiones intrapersonales en la elección de alternativas incompatibles en sí, por ejemplo: estudiar y no estudiar; viajar o no viajar; casarse o permanecer soltero, si afecta a terceros será interesante darle una perspectiva de objeto de estudio, al conflicto.

Puesto que la sociedad moderna incluye un sinnúmero de estructuras intermedias, en cuyo seno se generan conflictos. Desde empresas a partidos políticos, desde la familia a los miles de instituciones que integran la sociedad civil, donde se encuentran los diversos tipos de conflictos que integran el amplio universo de los enfrentamientos que se producen entre los hombres Entelman (2002, 32), contexto que lleva a formular teorías que señalen u orienten el empleo de las habilidades para la negociación como estrategia para la solución del conflicto.

Entre las Teorías sobre el origen o causas de los conflictos sistematizadas

por Entelman (2002, 35), se tiene:

- A. *Teorías instintivas de la agresión*: Ardrey 1966; Lorenz 1969.
- B. *Teorías de la coerción*: Centran su interés que las causas en las estructuras de ciertas sociedades; Wright Mills 1959; Marcuse 1968; Dahrendorf 1957, este último sin influencia marxista como los anteriores.
- C. *Teorías del conflicto* como un proceso disfuncional: Parsons 1951; Smelser 1962.
- D. *Teoría de la funcionalidad*: Coser 1956; Bourdieu, 1962; Oberschall, 1973.
- E. *Teorías centradas en la incompatibilidad de los objetivos nacionales de diferentes estados*: Kissinger, 1964; Knorr, 1966; Morgenthau 1967.
- F. *Teorías conductistas*: Centran en la mala percepción y en la mala comunicación los orígenes del conflicto: North 1963; Kelman, 1965; Halberstam, 1972.
- G. *Teorías que ven el conflicto como un fenómeno normal de todas las relaciones sociales*, que permite análisis y regulaciones destinados a controlarlo y resolverlo: Coleman 1957; Burton 1968; Kriesberg 1973.

Por parte de Wehr (1979), realiza una interesante clasificación de las 7 teorías significativas. Teniendo al enfoque del conflicto como un fenómeno “normal” en el sentido que en toda sociedad como organización se genera conflicto, siendo por ésta justificación que la mayor parte de los autores posteriores a 1970, la conceptualizan.

Enfoque con parámetros que posibilita asumir el conflicto como un objeto de estudio, al ofrecer a la descripción con independencia a las causas y porque se la encuentra en todos los niveles de las relaciones entre las mujeres y hombres con características diferenciadas por las variables demográficas; es decir el conflicto como una conducta.

2.1.2.1. *Definición de conflicto.*

El conflicto para Robbins (1994, 461-462) es el “proceso que se inicia cuando, una parte percibe que otra la ha afectado de manera negativa, o está a punto de afectar de manera negativa, alguno de sus intereses”, describiendo que es el punto donde una interacción “atraviesa” una actividad ya iniciada y se convierte en conflicto entre las partes. La gama de conflictos que afectan a las personas en las organizaciones se generan tanto por la incompatibilidad de metas, diferencias en la interpretación de hechos, como por desacuerdos a causa de expectativas conductuales personales y de los demás.

Robbins (1994, 463 - 467): refiere que el conflicto es el estado de indecisión que vive la persona, ante situaciones que le generan mínimamente dos conductas que implican reacciones emocionales ambivalentes; identificados en los siguientes tipos estudiados experimentalmente:

- A. *Conflicto funcional*: Conflicto que refuerza las metas del grupo y mejora su rendimiento.
- B. *Conflicto disfuncional*: Conflicto que entorpece el rendimiento del grupo.
- C. *Conflicto percibido*: Cuando una o varias partes reconocen que existen condiciones que propician la ocasión para que surja el conflicto.
- D. *Conflicto sentido*: Involucramiento emocional en un conflicto que crea ansiedad, tensión, frustración u hostilidad.

Por otra parte el “continúo de intensidad del conflicto” de su proceso y grado, planteado por Kluwer-Nijhoff, 1982, indicado Robbins (1994,469) da paso desde que se inicia en a) ningún conflicto; luego sigue b) el desacuerdo o malos entendidos menores; a un c) cuestionamiento franco o desafío; con d) ataques verbales asertivos; e) amenazas y ultimatos; f) ataques con agresión física; haciendo g) un esfuerzo franco por destruir a la otra persona; para llegar a un h) conflicto aniquilador. Enfoque concordante con el de Kriesberg (1975, 201) denominando escalamiento o producir el desescalamiento del conflicto.

Categorizar el conflicto como una relación social en el sentido de Max Weber, centrado en que los actores son sociales; en cualquier situación social que incluye actores plurales o colectivos especialmente si están de alguna manera organizados; se encuentran a los Actores del Conflicto según Entelman (2002, 77-78).

Estos actores son en dos grandes grupos que clasifican el conflicto: actores individuales que se le ubican a los típicos conflictos conyugales, la coexistencia de objetivos compatibles e incompatibles en una misma relación es una realidad que incide en la selección de métodos de solución, pero no en la determinación de quiénes son los actores, cuando se trata de conflictuantes individuales.

En los conflictos de los actores colectivos o plurales, las características observadas en ellos, no alteran la constatación esencial de que todos los enfrentamientos son protagonizados por individuos, cuyo objeto del conocimiento del proceso de toma de decisiones de cada uno de ellos, la mejor percepción y comprensión de sus conductas e intenciones y la mejor construcción de los escenarios de futuros posibles posibilita como estrategia a su manejo.

Cuando el actor colectivo tiene alguno tipo de organización que regula las conductas reciprocas de sus miembros obligándoles a interactuar y les permite pensarlo como una unidad en algún sentido, las preguntas y sus repuestas se hacen más complicadas. De ahí hablamos de la “empresa tal” “la universidad tal” “el departamento tal”, “el personal administrativo” “la raza blanca” “el Estado reclamante”. Lo que lleva usualmente preguntar: ¿Quiénes son los actores en un conflicto entre la empresa Y1 o Y2?, en tanto que todos los trabajadores no están en conflicto, por tal razón la respuesta no es unívoca y se adiciona que los actores generan otra complicación: su identidad y de su fragmentación.

Además para el caso de actores colectivos, las relaciones de conflicto y cooperación que teóricamente pueden involucrar a los campos enfrentados, existen entre algunos miembros de cada uno de los grupos enfrentados diversos tipos de relaciones aisladas y plenas de alta proporción de compatibilidad de objetivos y aún de cooperación más o menos intensa.

Estas relaciones intergrupales generan a vez vínculos y sentimientos destinados a influenciar en el grado de participación que esos subgrupos o sus integrantes, quienes están dispuestos a tomar la relación de conflicto entre grupos más amplios –sus países– a que ellos pertenecen.

Para Entelman (2002, 81) una de las características de los actores colectivos consiste en la tensión que dentro de ellos se produce entre dos fuerzas opuestas: la cohesión y la fragmentación. Proceso comparable a la oposición física de las fuerzas centrípetas y centrífugas. A mediados del siglo pasado, ya en 1956 Lewis y Coser señalaban que el conflicto internacional tenía la virtud de superar los conflictos internos, provocando la unión de sus ciudadanos tras un objetivo nacional.

Las complejidades de los problemas de identificación y fragmentación de los actores colectivos alertan sobre la necesidad que un operador debe prestar atención a una serie de elementos cuyo conocimiento y apropiada ponderación es indispensable, tanto para la administración del conflicto como para el proceso de resolución del conflicto.

Características relativas a conflictos con actores colectivos organizados y no organizados, en el marco que los actores del conflicto son siempre aquellas referidas como seres humanos. En tal sentido se hace necesario analizar el entorno humano con cuya participación de cada uno de los actores en la toma la decisión. En tanto que, influenciar en las decisiones del otro miembro de la relación es parte de la esencia de la acción conflictual según Entelman (2002, 87) y la dinámica o psicología de grupo; de ahí se observa que:

- A. *La separación entre actores colectivos*: Las líneas que separan ambos bandos constituyen una especie de límites fluctuantes, no pueden considerarse fronteras rígidas ni infranqueables.
- B. *La contaminación conflictual*, al parecer, se produce más fácilmente entre unidades conflictivas plurales separadas por fronteras rígidas que en fronteras abiertas.

- C. *Actores colectivos organizados*: En el caso de personas juritas con sistemas de división del trabajo social en que el liderazgo o la representación del grupo aparece diferenciada. Ésta identificación de la existencia de un mínimo de liderazgo es complejo, por el rol en cuanto autoridad y líder y por otra parte en la atribución de la representación de los trabajadores por su líder para la toma de decisiones. Y es precisamente la disidencia con el liderazgo una de las mayores fuentes de fragmentación dentro de los grupos políticos y socioculturales.
- D. *Actores colectivos con relaciones intrasistémicas*: referido al conflicto entre unidades que integran un mismo sistema social u organización. Un departamento o una división de una gran empresa, no sólo tienen objetivos propios de su especialización que son incompatibles con los de otra de las divisiones o departamentos pero interrelacionadas hacia un fin. En éstos tipos de conflictos, a menudo, sus estrategias suelen estar mal planteadas porque se omiten los análisis relativos a los vínculos que las unidades en disputa tienen dentro de un sistema más amplio que ambas integran, tales como las relaciones interdependientes sostenidas por percepciones, actitudes, motivaciones.
- E. *Los conflictos ambientales*, se les ubica en el marco de los conflictos de actores múltiples miembros o no del contexto sociocultural de la comunidad o espacio geográfico de asentamiento humano.

En conclusión se asume que el conflicto a un nivel interpersonal es la conducta expresa por “el estado de indecisión que vive la persona ante situaciones que le generan mínimamente dos conductas de aproximación ante dos situaciones diferentes con la peculiaridad que sólo una de ellas puede emitir. Otras veces el conflicto define la situación donde queremos evitar las dos conductas, aún cuando necesariamente se tendrá que optar por una” Vicuña y colaboradores (2008:183-200)

2.1.2.2. Conciencia del conflicto por sus actores

La conciencia que los actores tienen del conflicto y de sus percepciones, está referido a que, la conciencia o el darse cuenta del conflicto es un producto de un acto intelectual, cognitivo y emocional, en el que un actor admite encontrarse con respecto a otro actor, en una relación en que ambos tienen o creen tener objetivos incompatibles.

La percepción de cada actor en una situación de conflicto tendrá la significación según las categorías aprendidas en los contextos sociales de acuerdo al contenido atribuido a los datos externos relativos a fenómenos o procesos tales como conductas, actitudes, creencias, prejuicios, ideas, pretensiones, intenciones, riesgos o amenazas, aprendidas en la socialización de cada actor.

Por ejemplo Entelman (2002, 89-90), describe que dos actores pueden tener percepción de incompatibilidad de objetivos y no tener conciencia de estar en conflicto, como ocurre cuando alguien cree que su pretensión no está jurídicamente prohibida. O que, hay quienes tratan el tema como un problema gnoseológico en contextos de conflictos internacionales, raciales o religiosos, y consideran que la conciencia que las partes tengan del conflicto que los enfrenta es un elemento esencial del mismo, lo que significa que, el conflicto no sería tal si faltara esa conciencia o especialmente también cuando entra a tallar la personalidad desarrollada e enriquecida por su madurez emocional.

Ante esta disyuntiva Entelman (2002, 91) recurre a una clarificación de las diferencias entre la conciencia subjetiva de los actores y la incompatibilidad de metas, ya propuesta por Kriesberg (1975), cuyo método consiste en distinguir, por un lado, la índole de las situaciones objetivas, entendiendo por tales las relaciones entre actores, y, por otro lado la creencia de tales actores, sobre la índole de esas situaciones objetivas. Clasificándolo tales situaciones objetivas en dos grandes grupos: conflictivas y no conflictivas. Y, en lo referente a las creencias, destaca que sólo pueden ocurrir que:

- A. Ambos crean que una relación es de conflicto.
- B. Ambos crean que una relación no es conflicto.
- C. Uno de ellos crea que es de conflicto y el otro que no lo es.

Por tanto él encuentra seis situaciones distintas que a continuación se indica, con el propósito de intervención:

Tabla 1

Situaciones Objetivas de Conflicto según los actores

Situación	Creencia de las partes acerca de la situación objetiva		
Situación Objetiva	Ambas creen que existe un conflicto	Una de las partes lo cree un conflicto y la otra no	Ninguna de las partes cree que existe un conflicto
Conflictiva	1	2	3
No conflictiva	4	5	6

* Conciencia del Conflicto según Kriesberg (1975-92).

- A. Situación 1: Caso en que no es necesario concienciar a ninguna de las partes sobre el problema en que se encuentran. Aún cuando tienen objetivos incompatibles.
- B. Situación 2 y 3: La primera función del operador será la de concienciar a los actores
- C. Situación 4: en ambas partes creen que existe un conflicto sin que el mismo sea advertido por un operador en la relación objetiva, aparenta ser sencilla pero no tiene fácil solución (...) hay percepciones erróneas de la realidad, que sus metas no son incompatibles. Complejo porque ninguna de las partes cree es la existencia del conflicto, ninguna de ellas estará dispuesta a realizar conductas conflictivas destinadas a concienciar a la otra. Ni facilitará la producción de actos positivos.
- D. Situación 5: Se asemeja a la 2 y 3. Si una de las partes cree que hay conflicto y no lo hay, mejor que ayudarles a pelearse con su adversario es tratar de hacerles ver que la situación conflictiva no existe.

La trascendencia del proceso de concientización radica en que sería muy difícil programar una conducta conflictual que lleve aún proceso de resolución satisfactoria si

no se realizan los actos tendientes a crear, en el actor que no ha percibido el conflicto, la convicción de que está inmerso en él, también es difícil hacer consciente al oponente.

Sólo cuando el oponente, o el actor propio, ha llegado a tomar conciencia del conflicto, todo lo que pueda hacerse técnicamente para conducirlo o resolverlo comienza a ser posible, siendo necesario contextualmente se que realicen conductas que hagan evidente para el actor descreído incida la percepción, actitud y la voluntad del otro del medio social, en el que se desarrolla el conflicto.

2.1.2.3. *Los Objetivos y el poder de los actores*

Los objetivos o metas de los actores en conflicto se presentan en el más amplio sentido de la expresión, material o espiritual, a los que cada actor les agrega un valor, en tal sentido Rickert hacia 1942 define objetos culturales, con un sustento axiológico, distintos de los objetos naturales, y de los ideales; en tanto los objetivos conflictuales pueden distinguirse entre ellos, según el número de valores que se les atribuye y según la cantidad de valor que se les adjudica; plantea así Entelman (2002, 100) en:

- A. **Objetivos Concretos:** Objetivos más o menos tangibles, susceptibles de ser pensados como divisibles. Tienen la característica de que su obtención importa la automática satisfacción de las prestaciones de quien conflictúa por ellos. En tales objetivos el valor: económico o de cualquier otra naturaleza, que la parte les atribuye es indispensable del objeto mismo. “cobrar un crédito, obtener la tenencia de un menor cuya proximidad sentimos valiosa” “adquirir un territorio en una contienda internacional” “pactar un salario mayor en un conflicto gremial” tendiente a obtener ese objetivo concreto.
- B. **Objetivos Simbólicos:** Son aquellos objetivos en los que en realidad el objetivo exhibido como tal no es la última meta deseada por el actor en conflicto, sino más bien un representante de otra; por tanto es difícil definir la relación entre el objeto o situación que hace de sustrato depositario del valor y el valor mismo. “un bien que representa la jefatura espiritual de la familia”

- C. Objetivo trascendente: Aquel en el que en realidad puede decirse que el valor mismo está puesto como objetivo porque no se deriva que esté anexo a un objetivo tangible ni divisible “un principio” muy difícilmente puede llegar a una transacción “debo” cobrar la totalidad porque, que el otro retenga el pago es una inmoralidad. “debo” ocupar el inmueble porque la familia tiene la obligación moral de reconocer que he heredado de mi padre el carácter de jefe del grupo familiar.

Explicita Entelman (2002) como “poder de los actores en conflicto, al conjunto de recursos de cualquier índole de que dispone cada actor o cree disponer para procurar su objetivo”, señalándose especialmente las competencias y capacidades identificadas como habilidades interpersonales para la negociación, más que plantear el requerimiento del constructo de poder para la teoría del conflicto cosas que involucren tan dispares como coerción, persuasión, influencia y premios. Por tanto una definición del poder debería permitir dar cuenta, tanto de los casos de amenaza de sanción como de promesas de premios y de los recursos personales del actor. La referencia a “recursos disponibles” le acerca a la concepción del poder como una “capacidad y no como la ejecución de esa capacidad”, sobre todo al circunscribirla para una estructura organizacional o de la sociedad.

Por ahora, el llamando poder de los actores dice Entelman (2002, 125-126) es aquel conjunto de recursos que integran cuando se perciben o se trata de las amenazas, ofertas, propuestas combinadas que contienen amenazas y ofertas (thoffers), a la influencia en cualquiera de sus acepciones, la persuasión, la posibilidad de una alianza con terceros, el poder de convicción, la autoridad moral o el prestigio frente al adversario, recurso entonces que tiene el un valor intrínseco para tener o dar poder al actor evaluado o percibido.

De forma tal el autor de la referencia propone “la investigación sobre los intereses y valores de las partes en el futuro de sus acciones acude al cálculo de interdependencia”, teniendo como base que, “la pureza de un conflicto depende del conjunto total de las relaciones entre las partes y de la posibilidad que haya que dividir las cuestiones en conflicto en elementos más pequeños” donde el poder de cada actor se equilibre, como también la posesión del conocimiento de la

responsabilidad de una jerarquización organizacional señalado por Simons (1964), referente a la descripción o el señalamiento claro y preciso de lo que le compete a cada nivel de la estructura de la organización para la toma de decisión y delimitar el dominio y ejercicio de su poder y no entrar en conflicto entre colaboradores y niveles ocupacionales de la organización; así mismo tal como lo señala Pfeffer (1992,309-311) las expectativas estables y compartidas tenderían a hacer menos probable y menos severo el conflicto, subrayando que los conflictos de poder y de política entre grupos de edades son una característica común de muchas estructuras organizacionales al plantear la problemática demográfica organizacional.

2.1.3. Negociación

La negociación es un medio alternativo de resolución de conflictos entre las personas y entre las organizaciones o sistemas sociales, comunidades locales, regionales e internacionales, sin la presencia de terceros, por el cual las partes en conflicto exponen y defienden sus puntos de vista.

Al respecto Robbins (1994, 474) indica que la negociación es un proceso mediante el cual dos o más partes interdependientes hacen tratos con objeto de conciliar sus diferencias o forma de afrontar el conflicto traducido en desacuerdo, opción o lucha entre dos o más personas o grupos en la organización, a fin de solucionar el conflicto y lograr optimizar estrategias que posibilite la calidad en la gestión y la productividad. Definiéndola “como el proceso en que dos partes o más intercambian bienes o servicios y tratan de convenir un tipo de cambio por ello”.

Ury y Fischer (1991) señalan que “es una discusión entre dos o más personas para encontrar algún acuerdo”; al entenderla por la manera como se lleva a cabo, es un intercambio de alternativas entre dos o más personas que no utilizan ni desean utilizar el poder en su propio beneficio; especificando que en un “ciclo de procesos” cada negociación abre la puerta a otra, lo que posibilita a que la “negociación es un proceso conjunto, en el cual cada parte intenta lograr más de lo que podría conseguir actuando por cuenta propia, sin dañar los intereses del otro”.

Desde el punto de vista de la comunicación, entonces se constituye un proceso de comunicación entre las partes a través de la cual ellas mismas dan solución al conflicto llegando a un mutuo acuerdo que privilegie sus intereses; así Hawer señala que “la negociación es un procedimiento que ocurre cuando dos o más partes, cada una de las cuales está en posesión de un recurso que la otra desea, y tratan entre ellas de convenir en el intercambio mutuo de los recursos en juego” con intercambio de códigos de comunicación familiares entre las partes.

Así también aúna Ury y Fischer (1991) que la negociación es una comunicación, de un lado al otro y viceversa, que se utiliza para llegar a un acuerdo cuando las partes tienen algunos intereses compartidos y otros controvertidos; coincidiendo con Gulliver, quien en 1979, planteaba que la negociación es un proceso de intercambio de información que propicia el mutuo aprendizaje y el constante ajuste de expectativas y preferencias de las partes.

Empero se ubica a la negociación creativa, calificada por Shea hacia 1983 como un proceso en el que dos o más personas se reúnen y a través de discusiones en el que interviene la imaginación y creatividad, se enfrentan a un problema y llegan a una solución innovadora, la que mejor satisface a las necesidades e intereses de las partes, y consigue el compromiso de todos en el cumplimiento del acuerdo. En la perspectiva de Flint, (2003, 75) se puede relacionar con la negociación integrativa, que sustenta en la que, las partes buscan en forma conjunta una solución al problema que les aqueja con actitud orientada a resolver el problema.

Así, cual fuere la temática implícita en una negociación, ésta es siempre un proceso de interacción y comunicación entre personas que defienden unos intereses determinados que se perciben como incompatibles, en búsqueda de armonizar criterios, donde se neutraliza el sentimiento de perdedor. Lo que se refrenda con el análisis de los resultados de las intercorrelaciones entre la regla de decisión, la motivación social de la mayoría y la motivación social de la minoría, que encuentran Ten Velden; Beersma; y De Dreu (2007) en lo referente a que la motivación pro-social en la decisión de bloqueo disminuye no sólo en la mayoría, sino también en los resultados del grupo en su conjunto, en una negociación; conclusión que amplía la obra clásica sobre la manera que el control sobre los

recursos crea el poder, planteado por French y Raven, en 1959 y Pfeffer & Salancik, en 1978 y que las reglas de decisión y creación de un poder, también influyen y que dicho poder puede ser perjudicial tanto para el objetivo de la mayoría, así como para quien ostenta el poder de la minoría, por lo cual los investigadores reconocen a que Pfeffer, enfatiza que la negociación juega un papel importante en la vida organizacional.

2.1.3.1. Paradigmas de la negociación:

La visión clásica considera que los tratos son una situación donde uno gana y otro pierde y lo que gana una parte la otra lo pierde. Gordon (1997, 428) señala que por su naturaleza del proceso de éste tipo de negociación, presenta o manifiesta la tensión fundamental que existe entre reclamar y crear un valor. Quienes reclaman un valor considera que las negociaciones son meramente un proceso de adversarios. Las dos partes aplican tácticas manipuladoras, argumento de peso, pocas concesiones y tratos difíciles. En cambio en la perspectiva actual, está quienes buscan o crean valor, quieren un proceso que produzca ganancias para las dos partes. Tratan de crear beneficios adicionales para las dos partes de la negociación, es decir con beneficio mutuo. Subrayan los intereses compartidos, desarrollando una relación de colaboración y negociación agradable y cooperativa.

Los tratos distributivos adoptan un enfoque de adversarios, es decir de ganar-perder y los de tratos integradores adoptan un enfoque de resolución de problemas o de ganar-ganar.

Los tratos distributivos subrayan el hecho de reclamar valor. El poder desempeña un papel clave en tratos distributivos de éxito, porque aumenta el peso de una parte y su capacidad para dar forma a las percepciones Gordon (1997, 428).

Los tratos integradores de acuerdo a Ury y Fisher son evidenciados en una negociación de ganar-ganar. La que es llamada también negociación de suma positiva, porque las ganancias de las dos partes producen una suma positiva. Características de las negociaciones internacionales, las negociaciones obrero-patronales y los tratos relacionados con un trabajo específico Gordon (1997, 428).

2.1.3.2. Negociación: un proceso de desescalamiento.

En la negociación los procesos de desescalamiento se presentan por el manejo o intervención así como también cuando por su naturaleza en la conducta conflictiva, posibilitando que ésta no aumente de magnitud en forma indefinida. De ahí que debe sufrir un desescalamiento, estancarse o detenerse.

Aún cuando se da contextos que a medida que prosigue la conducta conflictiva, activa mecanismos que pueden limitar su escalamiento o producir su desescalamiento además de conducir a aumentos de la magnitud Kriesberg (1975, 201).

Ante dicha condición que se presenta, una forma de manejar las diferencias que suscita la conducta conflictiva, será que en su objetivo central del proceso de desescalamiento es definir su meta, ello se considera una buena alternativa en la preparación para negociar. Tan igual cobra importancia en separar en la situación conflictiva: personas del problema; es así que se centra, en el éxito, el de no confundir en relación con el problema los intereses del negociador: tanto el fondo, la forma, como el ambiente del problema de conflicto.

Por eso en la negociación por cooperación se mencionan siete elementos básicos que facilitar en inicio el desescalamiento, que se deben observarse de manera constante y tener presente: los intereses, las opciones; las alternativas, la legitimidad; las comunicaciones; las relaciones; los compromisos; así como tener en cuenta la reflexión: Cuando la otra parte es más poderosa y si tiene mejores fusiles que usted; usted no querrá que la negociación se convierta en una balacera...por lo tanto... mientras más fuerte parezca ser la otra parte, en cuanto a poder físico o económico, más le conviene a usted, negociar con base a los méritos.

2.1.3.3. *Estrategias de la Negociación.*

Toda negociación es para algo o por algo, donde los actores emplean maneras o formas para alcanzar sus propósitos. Ahora bien, se ha entendido si los negociadores si buscan salida al conflicto, emplean como señala Gordon (1997, 434-435) una serie de estrategias, tácticas y estilos para negociar, las misma se ajustan a

sus aprendizajes adquiridos en su cultura, lo que hace pensar que hay que tener en cuenta la interculturalidad en nuestra realidad y en la convivencia internacionalizada por la globalización de la información facilitada por los sistemas de informáticos, tal como se da por las redes y grupos virtuales.

Siendo la estrategia de la negociación efectiva, descrita al observarse que los negociadores viabilizan la solución del conflicto cuando atacan el problema y no a las personas, y abordan la negociación como si se tratara de resolver problemas en forma mancomunada. De ahí que los actores se manifiestan abiertos a la persuasión y exploran intereses, en lugar de adoptar una posición de dominio o poder; crean opciones múltiples y tratan de mejorar sus alternativas por si no llegan a un arreglo como lo refieren a Fisher y Brawn en 1988.

Para que una negociación sea efectiva se puede emplear una de las tres estrategias muy comunes que se describen:

- A. *Estrategia competitiva*: Referida a tratos distributivos, se concentra en alcanzar las metas de una parte a expensas de las metas de la otra parte. Utilizan el sigilo, las amenazas o las simulaciones como medio para ocultar sus propias metas y para descubrir las metas de la otra parte.

Entendida también como Negociación Distributiva, o negociación de tipo igual a cero, $0=0$, por su manera de enfrentar y lograr se la describe como intransigente, en tanto los resultados para ambos actores no son equitativos o lo peor que uno de ellos queda perdedor sin ganancia, se puede tipificar como de menor categoría de las negociaciones competitivas.

Al respecto, formulan Ury & Fischer (1991) que este tipo de estrategia de negociación opera en condiciones de suma cero, cualquier ventaja que el negociador obtenga es a expensas del otro negociador opositor o de manera viceversa.

Este tipo de negociación según Robbins (1994, 474-475), pretende dividir una cantidad fija de recursos en una situación de ganador – perdedor, tornándose intransigente, siendo así para el ámbito organizacional cuando emplea ésta estrategia; entre sus tácticas es pretender lograr que el opositor acepte su objetivo específico o se acerque a él lo más posible, por ejemplo: convencer al opositor de que no es posible llegar a su objetivo y que es aconsejable aceptar un arreglo cercano al propio, argumentando que el objetivo propio es justo y que el del opositor no lo es, y tratar de conseguir que el opositor se sienta generoso emocionalmente hacia él y, por tanto, acepte un resultado cercano a su objetivo.

La esencia de las negociaciones distributivas, es lograr que una de las partes pierda y la otra obtener la mayor ganancia; suele provocar animadversión y aumentar las diferencias cuando las personas tienen que trabajar juntas de manera constante, al pretender dividir una cantidad fija de recursos, en una situación de ganador –perdedor. La característica que más lo identifica cuando opera en condiciones de suma a cero la estrategia de negociación, es que cualquier ventaja que se obtenga es a expensas del otro y viceversa.

Gordon (1997, 435-436) sistematiza las características empleadas como las estrategias de negociación Competitivas significativas:

- a. El comportamiento tiene el propósito de perseguir las metas propias a expensas de la otra.
- b. La estrategia involucra el sigilo y el mantener las cartas bien tapadas. Se caracteriza por una gran confianza en uno mismo y una escasa confianza en la otra parte.
- c. Las partes, los actores tienen un conocimiento personal exacto de sus propias necesidades, pero públicamente las disfrazan o las falsean.

Ninguna de las partes permite que la otra sepa lo que cada quien persigue en realidad, de tal manera que la otra parte no sepa cuánto está uno dispuesto a ceder verdaderamente para alcanzar la meta.

- d. Las partes o actores son impronosticables, mezclan estrategias con el elemento de sorpresa para ser más astutas que la otra parte o actor.
- e. Las partes recurren a amenazas e información distorsionada (buffs), y se ponen a la defensiva. Una siempre trata de llevar ventaja a la otra.
- f. El comportamiento de búsqueda está dedicado a encontrar la manera de parecer comprometido con una posición. Por igual, pueden servir los argumentos lógicos y los irracionales, para tal propósito. Una parte se dedica a la manipulación destructiva de la posición de la otra, y así viceversa, generándose una situación cíclica sin salida por tanto limita o impide la solución.
- g. El éxito muchas veces se resalta (cuando los equipos o las organizaciones representan una u otra parte), buscando crear una mala imagen o estereotipo de la otra parte, ignorando una y otra parte la lógica contraria y elevando el nivel de hostilidad. Éstas tienden a fortalecer la lealtad del grupo propio y convencer a los competidores de que uno va en serio.
- h. Se llega a un extremo enfermizo cuando una parte presupone que todo lo que evite que la otra alcance sus metas facilitará el avance hacia la meta propia; por tanto, las dos partes sienten que una porción integral de su meta consiste en evitar que la otra alcance la suya.
- i. La actitud: el comportamiento clave es yo gano, tú pierdes.
- j. Si se presenta un callejón sin salida, se puede requerir que intervenga un mediador o árbitro.

Gordon (1997, 435) señala como características a este tipo de negociación:

- Propósito de perseguir las metas propias a expensas de la otra parte
- Involucra sigilo y mantener la posesión de información. Confianza en uno mismo y escasa en el otro
- Las partes tienen conocimiento personal de sus propias necesidades, pero públicamente las disfrazan o las falsean.
- Las partes son impronosticables. Usan diversas estrategias y la sorpresa para ser astutos
- Las partes recurren a amenazas e información distorsionada

B. *Estrategia de la colaboración*: Referida o empleada en tratos integradores, subraya la persecución de las metas comunes que tienen las dos partes. Presuponen que una parte comunique sus necesidades con exactitud a la otra, adopte una postura de resolución de problemas y busque soluciones que satisfagan a las dos partes.

Estas negociaciones para Flint, (2003, 75) también se le identifica como integrativa, la que se constituyen como el proceso dinámico desarrollado a través de un trabajo conjunto, dirigido a un resultado satisfactorio para las partes involucradas; quienes identifican sus metas, intereses o diferencias con la estrategia, que le posibilite crear valor, en lugar de reclamar valor.

Así, esta se expresa en: Yo gano tus ganas. Expresión que enmarca conductas o tendencias a la cooperación, que la naturaleza de interacción humana se torna amigable. Esta estrategia negociadora en que se pretende uno o varios arreglos para encontrar una solución para

ganar-ganar, cada actor formula varias alternativas que se sujetan al contraste en vía de lograr resultados con la adquisición de los recursos u objetivos de negociación sean equitativos.

Por su parte Robbins (1994, 475) plantea que en el ámbito organizacional cuando se emplea esta estrategia, sus tácticas centran que después de analizar con su debido tiempo, llegan a una solución que conviene a los dos, aún cuando, en igual condiciones le conviene a la organización la negociación distributiva a un corto plazo, al percibirse el resultado de utilidad para la organización genera una cultura de acatamiento o de aceptación de la norma muchas veces implícita. Empero después de analizar con el debido tiempo, llegan a una solución que conviene a los dos, puesto que funciona a partir de los supuestos de que existe uno o varios arreglos que conducen a una solución ganar-ganar, situación de beneficio mutuo que implementa una cultura en base a la negociación.

De ahí que, la negociación integradora es preferible a la distributiva cuando se habla en términos del Comportamiento Organizacional, puesto que la gestión organizacional va en busca de las conductas de participación y cooperación, lo cual demanda un trato en igualdad de condiciones; requerimiento proporcionado por la negociación integradora, puesto que produce relaciones a largo plazo y facilita trabajar juntos el futuro; fortalece las relaciones interdependientes en la organización, las que sustentan conductas de integración mediante la conducta individual e integra a los negociadores y permite que ambos abandonen la mesa de negociación sintiendo que han logrado un triunfo.

El proceso de negociación integrativa debe concentrarse en las diferencias centradas en necesidades e intereses y no en las semejanzas Flint (2003, 77-78), en tanto, las diferencias sirven para crear valor “lo que ofrece realmente es menos valioso para aquello por lo que está negociando”, es en el intercambio donde se puede crear valor para ambas,

“te doy algo que para mi vale, pero no tanto como para ti, y viceversa”; posibilitando que éstas diferencias se hallan en las ganancias conjuntas.

Para lograr negociación integradora, se necesita que las partes sean abiertas con su información y cándidas con sus intereses; sensibilidad de una de las partes hacia las necesidades de la otra; capacidad de una de confiar en la otra y la disposición de las dos para conservar la flexibilidad (tomado de Thomas) Robbins (1994, 475); dinámica que no suele existir en las organizaciones, no es raro que las negociaciones tengan una dinámica de ganar al precio que sea. Entre las características de la negociación integral señaladas por Flint (2003), están el de:

- a. Comprender las necesidades y objetivos de la contraparte.
- b. Comunicación fluida.
- c. Énfasis en aspectos comunes e identificar diferencias: Marco común de referencia para un ambiente constructivo.
- d. Soluciones que satisfagan a las partes, con el objetivo de solucionar el conflicto.
- e. Crear valor en forma conjunta.

Por tanto dice Robbins (1994, 476), “los negociadores con experiencia suelen ser mejores para comprender un proceso de negociación concreto y para llegar a un arreglo integrador. Los negociadores hábiles saben escuchar, formulan más preguntas, abordan sus argumentos de manera directa, son menos defensivos y han aprendido a evitar palabras y frases que puedan irritar al opositor. Son mejores para crear el clima franco y lograr la confianza que se necesitan para llegar a un arreglo integrador. Siendo sus Elementos Claves para la negociación integrativa:

- a. Cierta grado de interdependencia de las partes.
- b. Un conflicto percibido entre las partes.
- c. Una interacción oportuna de las partes.
- d. La posibilidad de acuerdo.

Otros dos aspectos relacionados son, respectivamente, la historia de negociaciones del individuo y las acciones ocurridas en los cinco primeros minutos, en la forma de cortes finos o sutiles en la conducta del negociador, que favorecen o perjudican al resultado integrador.

Las características de la negociación colaborativas son para Gordon (1997, 435-436):

- a. El comportamiento tiene el propósito de perseguir las metas que se tienen en común con otros.
- b. La estrategia requiere confianza y franqueza para expresar las ideas y las opiniones propias, escuchar a los otros en forma activa y explotar las alternativas juntas y en forma activa.
- c. Las partes tienen un conocimiento personal exacto de sus propias necesidades y las presentan con exactitud a la parte contraria. Las dos partes tienen simpatía y se interesan por las necesidades de la parte contraria.
- d. Los actos de las partes son pronosticables. Si bien el comportamiento flexible es indicado, pero no está diseñado para tomar por sorpresa a la otra parte.

- e. Las partes comparten información y una es honrada con la otra. Se tratan con comprensión recíproca y con integridad.
- f. El comportamiento de búsqueda está dedicado a encontrar soluciones a los problemas, satisfactorias para las dos partes, usando procesos lógicos creativos e innovadores y estableciendo relaciones constructivas con la otra parte.
- g. El éxito exige que se abandonen los estereotipos negativos, que se consideren las ideas por sus meritos (sea cual fuere la fuente) y que no se imponga hostilidad en forma deliberada. De hecho, los sentimientos positivos sanos respecto a la otra parte son tanto causa como efecto de otros aspectos de las negociaciones colaboradoras.
- h. Se llega a un extremo enfermizo cuando una parte presupone que todo aquello que sea bueno para otros y el grupo necesariamente será bueno para uno mismo, cuando uno no puede diferenciar la identidad propia de la del grupo o de otra parte, o cuando una parte no aceptará la responsabilidad de sus actos.
- i. La actitud comportamiento clave es ¿cuál es la mejor manera de alcanzar las metas de las dos partes?
- j. Si surgen dificultades, se puede requerir que intervenga un facilitador que conozca de dinámica de grupos.
- k. Estrategia de la Subordinación: Referida a preferencia al logro de la meta del otro y evitar conflicto. Presupone que una parte coloque sus metas por debajo de la otra parte a fin de evitar un conflicto. Esta persona o grupo se preocupa excesivamente por las metas de la otra parte, en lugar de hacerlo por las propias que satisfagan a las dos partes.

Gordon (1997, 435-436) señala las características de la negociación Subordinante:

- a. Una parte conscientemente subordina sus propias metas para evitar el conflicto con la otra parte.
- b. La estrategia significa que una parte es totalmente abierta, al grado que expone sus puntos vulnerables y debilidades a la parte contraria.
- c. Una parte está tan interesada por las necesidades de la otra, que sus propias necesidades quedan enterradas o reprimidas.
- d. Los actos de una parte son totalmente predecibles. Su posición siempre trata de agradar a la otra parte.
- e. Una parte cede su propia posición para complacer a la otra.
- f. El comportamiento de búsqueda se dedica a encontrar la manera de adaptarse a la posición de la otra parte.
- g. El éxito se determina reduciendo al mínimo o evitando todo conflicto y limitando cualquier hostilidad. Los sentimientos propios son ignorados en aras de la armonía.
- h. El extremo enfermizo se caracteriza por un doblegamiento total ante la meta de la otra parte, a expensas de las metas personales o de la organización. La preocupación por la armonía produce que se eviten totalmente los conflictos. La parte subordinada se convierte en la alfombra de la otra parte.
- i. La actitud y el comportamiento se desenvuelve con la clave: tú ganas, yo pierdo.

- j. Si el comportamiento se hace crónico, se podría usar una capacitación afirmativa o recurrir a un psicoterapeuta.

La cantidad de concesiones hechas por el opositor, por regla general, serán menos que las del negociador, pero que existe una tendencia general a que el opositor igual al negociador en cuanto a la frecuencia de las concesiones; Robbins (1974- 476) concluye en que “los negociadores con experiencia suelen ser mejores para comprender un proceso de negociación concreto y para llegar a un arreglo integrador. Los negociadores hábiles saben escuchar, formulan más preguntas, abordan sus argumentos de manera directa, son menos defensivos y han aprendido a evitar palabras y frases que puedan irritar al opositor. Son mejores para crear el clima franco y la confianza que se necesitan para llegar a un arreglo integrador.

Las evaluaciones generales de la relación entre personalidad y negociación encontraron que los rasgos de la personalidad no producen consecuencias directas importantes en el proceso de negociación ni en sus resultados Robbins (1994, 477), teniendo por elementos claves:

- a. Cierta grado de interdependencia de las partes.
- b. Un conflicto percibido entre las partes.
- c. Una interacción oportuna de las partes.
- d. La posibilidad de acuerdo.

2.1.3.4 *Tipos de negociadores*

Gordon (1997, 437) Clasifica teniendo como referencia su comportamiento en la mesa de negociación, en las siguientes posturas:

- A. Negociador que abreagresivo.
- B. Negociador que hace pausas largas.
- C. Negociador burlón.
- C. Negociador inquisidor.
- D. Negociador disfrazado de razonable.
- E. Negociador de divide y vencerás.
- F. Negociador plomo líquido (se hace particularmente pesado para exasperar a la oposición).

2.2 Investigaciones relacionadas con el tema de estudio

Se presenta los estudios relacionados con las variables que son de interés diseñadas como eje central a la temática del estudio: El Estilo de Vida según Adler, Niveles Ocupacionales y las habilidades para la negociación, explorada en la teoría de la Psicología, Administración y sociología, preferentemente, luego de haber esbozado el motivo de la negociación, el conflicto, las estrategias de solución de la misma, para abordar la habilidad interpersonal para solucionar el conflicto según cómo ha aprendido y acuñado su estilo de vida, y el nivel ocupacional que desempeña en la jerarquía organizacional.

2.2.1. Estilo de Vida, Personalidad y Negociación.

Se considera pertinente indicar que no se ha ubicado a la fecha investigaciones o estudios publicados en relación específica con la materia en estudio, aún cuando se le reconoce la prevalencia y la significación del mediador construido como es el estilo de vida con la negociación, en la conducta organizacional como también para el pronóstico de la gestión de los recursos humanos, clima y cultura organizacional.

La investigación de la personalidad en el ámbito organizacional como lo afirma Solf. (2004) estuvo relegada por muchas décadas, desde 1940, entre otras razones por ser un proceso mediador muy complejo dificultando su validez predicativa, en especial por el análisis factorial; actualmente está cobrando esa

importancia, en especial en nuestro medio al incorporarla en el diagnóstico del comportamiento organizacional y en la gestión de las organizaciones.

Entre los resultados significativos en estudios referidos a la personalidad relacionados con las dimensiones de Orientación de Meta y Tesón realizada en Lima, Perú por Solf (2004-142) concluye al contrastar la hipótesis “Las variables Orientación de Meta y Tesón cumplen un rol moderador en el modelo motivacional de Hachman y Oldham, de manera que las relaciones entre características del Puesto y las variables Motivación Intrínseca y Satisfacción Laboral varían según el tipo de Orientación Meta o la dimensión de la variable Tesón” estudio en una muestra de 228 trabajadores del sector fabril textil.

El estudio realizado por Antonioni (1998) encontró la relación positiva significativa entre Tesón con el estilo de Negociación Colaborativa, gana-gana, en la solución de conflictos; en cambio se presenta una relación negativa con el estilo de negociación de Evitación; realizada en una muestra de 351 estudiantes universitarios con una muestra de 120 supervisores.

Ten Velden; Beersma; y De Dreu. (2007) en el estudio experimental con 97 grupos de 3 personas cada uno, diseño para probar la hipótesis acerca de las interacciones entre regla de decisión, la motivación social de la mayoría, y la motivación social de la minoría; siendo el primer objetivo de estudio examinar específicamente cómo afecta a la motivación social y la influencia de la minoría en la mayoría en las negociaciones; los resultados muestran que la norma en virtud de la unanimidad, y que las decisiones de los socios minoritarios bloquean, en perjuicio del grupo, sólo cuando la minoría tiene motivación hacia sí mismo. Bajo el gobierno de la mayoría, los miembros de la mayoría se unen a expensas de la minoría, haciéndolo únicamente cuando la mayoría tiene una motivación hacia sí misma.

Implicancias para la investigación sobre la negociación y la toma de decisiones en grupo de discusión.

Robbins (1994, 477) refiere en su análisis en una mesa de negociación sobre la cantidad de concesiones hechas por el opositor, por regla general, serán menos que

las del negociador, pero existe una tendencia general a que el opositor iguale al negociador en cuanto a la frecuencia de las concesiones; así una cantidad significativa de argumentos débiles suelen diluir los argumentos sólidos, tal cual resultados en la conducta para negociar que a continuación se expone como resultado del estudio de N. Rackham llevada a cabo por 1976.

Tabla 2
Cantidad de concesiones hechas en una mesa de negociación

Conducta Para Negociar	Negociador Hábil	Negociador Promedio
Uso de frases irritantes	2.3%	10.8%
Frecuencia de contraofertas	1.7%	3.1%
Respuestas defensivas y atacando	1.9%	6.3%
Comprende escuchando activamente	9.7%	4.1%
Preguntas para negociar	21.3%	9.6%
Razones para respaldar argumento*	1.8%	3.0%

Fuente: N. Rackham *The Successful Negotiator* (Reston, V. A.: Huthwalte Research Group, 1976) Robbins (Tabla 13-3; 1994, 477)

2.3 Estructura teórica y científica que sustentan el estudio

La dirección de las empresas ante la globalización no sólo tienen el reto ante la complejidad de la realidad calificada por la prevalecía de mercados que se vislumbran por el gusto y preferencias de sus consumidores, desarrollo e innovación tecnológica y en especial por la prescripción enfática de la aplicación de normas de la salud ocupacional y manejo del medio ambiente tanto por organismos reguladores y organizaciones civiles como por los mercados de consumidores; de ahí que, es tanto o de mayor requerimiento de constituir espacios donde los actores o miembros en sus organizaciones o comunidades puedan lograr satisfacción y bienestar en concordancia con el medio ecológico y socio cultural, en una saludable convivencia humana, condición a ser observado o demostrado como resultado de la gestión organizacional.

En toda realidad social se entretajan una gama de interacciones de carácter interpersonal y social, así en la organización como es la empresarial no están ajenas a que se genere toda clase de interacciones, las que se evidenciarán en ambientes psicológicos que suele denominarse por la percepción de sus colaboradores, clima organizacional a nivel de organización y en clima laboral cuando se constituye como condición de trabajo en cada unidad del sistema social. Al respecto las investigaciones señalan que entre las variables que confluye y es significativa en el clima organizacional, son tanto la gestión como el conflicto, ésta última generada en los diferentes estratos de la estructura organizacional y en sus respectivos niveles ocupacionales; a nivel interno de la organización y en su relación a su entorno. Dicha conducta social conflictiva, no sólo está presente en toda interacción humana sino también se hace evidente en la relación animal, cuya naturaleza muchas veces no se puede extrapolar para la explicación de la conducta humana.

En la estructura organizacional y en sus respectivos niveles ocupacionales, la competencia y pertinencia de quien la dirige y toma decisiones de cada unidad, se le identifica como ejecutivo, y según la ubicación en la jerarquía del sistema social organizacional juega un rol social de estatus. Esta función o rol le confiere poder, por la posición en la estructura organizacional, en la forma de ejecutar y generar un ambiente psicosocial en dichos contextos específicos bajo su responsabilidad en la organización y con su entorno. La muestra de ello se tiene, en la calidad de gestión lograda en el abordaje o dirección en el manejo del conflicto, especialmente en aquellos conflictos interpersonales suscitados en la movilización hacia el logro de objetivos empresariales, en vías de propiciar climas organizacionales saludables y con los beneficios respectivos; proporcionado mediante el aprendizaje de estrategias competitivas, tal como es la negociación integrativa o de colaboración.

Para llevar a cabo dicha estrategia con el propósito de canalizar o abordar el conflicto interpersonal, suscitado entre compañeros colaboradores, sea ésta una situación problemática suscitada en un comité directivo, entre jefes de departamentos del mismo nivel o interrelacionados entre sí, o entre ejecutivos y subordinados, o entre compañeros de un grupo laboral, se hace necesario para que se pueda lograr en ellos un ambiente saludable, se implemente y desarrolle en su conducta una norma de calidad, como la negociación en la cultura organizacional; sea ella incorporada como

norma por una parte en la actuación individualizada sujeto al Estilo de vida como también a fortalecer el empleo del tipo de habilidades interpersonales para la negociación aprendidas en la competencia durante la convivencia laboral.

Hay el planteamiento o enfoque que se formula en la teoría administrativa sobre el conflicto organizacional e interpersonal en el seno de las organizaciones con aspectos positivos y negativos para el comportamiento organizacional, por ejemplo lo señalan Walton, 1973, Deutsch, 1973, Black y Mouton, en 1961, entre otros investigadores, en Morales, J. Francisco y Jiménez, Santiago Yubero, (1999) quienes enmarcan ampliamente a propósito de la socialización organizacional, las conductas de:

- A. Desacuerdos interpersonales, sobre “cuestiones substanciales, como diferencias sobre estructuras, políticas y prácticas organizacionales”
- B. Antagonismos interpersonales, esto es, “diferencias más personales y emocionales que las anteriores, que surgen entre seres humanos interdependientes”.

Puesto que en las relaciones sociales se presentan una gama de interacciones que van de la dependencia a la interdependencia, de la seducción a la destrucción; éstas se suscitan o se dan en todos los niveles ocupacionales de la jerarquía organizacional y formas organizativas, optando diversidad de formas, matices y tonalidades que hace inevitable los conflictos interpersonales, tal cual señala Walton en 1973, no sería posible crear organizaciones libres de conflictos interpersonales, “pero si se puede crear (desarrollar) capacidades, dentro de organizaciones, que hagan posible la solución de un mayor número de tales conflictos y la disminución de los costos de los conflictos interpersonales que no se pueden resolver prontamente” con el propósito de hacer posible una permanencia grata y productiva en los sistemas sociales como es la empresa, puesto que se aprenden a generar los conflictos como a ser conflictivos, de ahí también posibilita fundamentar que se desarrollen habilidades para solucionarlos, con la característica que sea un producto, la solución del conflicto un indicador de la vida adulta y no neurótica, Vicuña y colaboradores (2008: 183-200).

En tal sentido se pretende investigar cuál es la relación, en especial, analizar la relación según el Estilo de vida con las habilidades para la negociación según la clase ocupacional por cuanto uno de los problemas cruciales de la Psicología gira en torno a la Personalidad y los procesos de socialización organizacional mediante la relación interpersonal para solucionar conflictos mediante la negociación, los mismos se gestan en toda organización laboral por su naturaleza social.

Allport (1965) resume la existencia de cincuenta definiciones en relación a la personalidad, proceso mediador y modulador de la conducta, aún cuando ninguna conceptualización logre llenar los vacíos que ellas mismas han generado, cuando han pretendido enfatizar en alguno de sus componentes que caracterizan a la personalidad; no por ello se puede desconocer o soslayar la trascendencia que tiene en el comportamiento.

Fundamental importancia para ser observada la personalidad tanto en el enriquecimiento durante su proceso de desarrollo como su orientación por la permanente intencionalidad, hacia el para qué de cualquier conducta, en el ámbito organizacional. Desde la perspectiva del enfoque constitutivo se enfatiza que la personalidad es adquirida en la socialización, se asume por ello que éste proceso mediador significativo, cumple entre sus roles, el poder individualizar al trabajador como integrante o partícipe de una organización, así mismo no cabe duda alguna que es un mediador central de la conducta para manejar el conflicto. En tal sentido, se debe tener en cuenta a las tendencias personales conjuntamente a las habilidades interpersonales y el nivel ocupacional en el contexto de las organizaciones para el abordaje de la negociación con el objetivo de lograr la solución del conflicto.

Entre las tendencias individuales de los colaboradores que se encuentran identificadas y contextualizadas significativamente por las políticas que norman la cultura organizacional, suelen ser aquellas que por lo general pueden manifestarse en los contextos organizacionales de carácter laboral:

- A. Las inhibiciones para expresar ira, resentimiento o envidia a otro miembro de la organización que considera como de “mala educación” o “falta de madurez”; sentimientos que “si no los expresan directamente, lo

hacen indirectamente, con frecuencia de modos que crean nuevos conflictos u ocasionan otros costos substanciales” para la organización, conclusión de Walton según su experiencia en consultaría en Morales y Jiménez (1999).

- B. Las necesidades inmediatas de energía emocional, factor que influye en la forma de manejar el conflicto; “se necesita energía emocional para suprimir totalmente el conflicto y puede necesitarse más energía emocional para confrontarlo” de ahí nos enfatiza Walton que los conflictos se acaban, con frecuencia, de un modo indirecto, que suele exigir una energía mínima a corto plazo; teniéndose a los conflictos indirectos de permanencia mayor y son la verdadera causa de la mayor parte de los costos que no pueden ser atribuidos al conflicto original.
- C. Temores fundados relacionados con los riesgos asociados con el conflicto organizacional, tales como por la percepción a la quiebra o cierre de la empresa, reducción de personal o de aquellos rezagos sobre las muchas diferencias importantes sobre política y procedimientos que no salen a la luz porque alguno de su protagonista o aquel que teme que el conflicto pueda escapar de su control, o pueda quedar algún residuo de antagonismos interpersonales y que puedan perjudicar su carrera o estatus en la organización, la institucionalizada burocráticamente que otorga la primacía a la actividad laboral, sobre todo, que a la persona.

Así, estas tendencias se expresan, se suscitan u orientan por el Estilo de vida de cada individuo como trabajador o integrante de la organización en la posición que desempeña, por cuanto el Estilo de vida moviliza o direcciona por los fines que lo identifican, emitiendo la direccionalidad optada como una actuación inconscientemente y la búsqueda permanente de algo en el individuo que en el plano consciente no existe, pero que dictamina la orientación de la conducta o modo actuar de manera usual, especialmente en situación de alta presión o conflictiva. Haciéndose la precisión, que ésta actuación se distingue de las metas y de los éxitos que involucran el plano consciente del sujeto quien los fija o planifica

de manera cognitiva ex profesamente; extrapolando a la organización, se expresa transparentemente en su plan estratégico.

Durante la socialización del individuo en la organización, él aprende a tener y a utilizar la estrategia adquirida que le posibilita actuar ante las exigencias de su entorno. Esta estrategia concebida como la manera de responder ante los problemas que la vida misma plantea, como un recurso o medio-fin que es el núcleo básico de la persona, según como lo ha venido construyendo y organizado su estilo de vida de manera estable (no sujeto a cambio previsible o antojadizo) que le permite actuar en su vida, en su actuación laboral, empero se hace necesario hacer la salvedad que dicha estrategia de actuación o respuesta se da sin haber puesto énfasis en el análisis racionalizado o a nivel cognitivo de su actuación.

En el entendido de que cada quien emplea la estrategia que le ha dado resultados a lo largo de su vida vivida, ya que ésta se construye como la experiencia o exposición en el aprendizaje, que va cimentado, constituyendo y construyendo, lo que se denomina, Estilo de vida como elemento de control fundamental del comportamiento, también como sucede para la adquisición del conocimiento y manera de manejar la actividad económica mediante la socialización económica, expresada luego en los comportamientos de las actividades económicas, dominio que se organiza en el Estilo de vida, más que nada cuando las personas como individuos de un colectivo realizan o aprenden a establecer transacciones de “afectos significativos” en las actividades o transacciones económicas Denegri (2009).

De la manera del Estilo de Vida de la persona en la organización es posible categorizar las formas como afronta y reacciona ante diferentes circunstancias exigidas y a cada instante tiene que responder a retos (de lo simple a lo complejo), a lograr expectativas, y cuando al ser expuestas socialmente son disociadores por puntos de vista divergentes de los actores, que muchas veces son inconciliables, llegando a generar conflicto a propósito de intereses, necesidades o motivaciones contrapuestos o con propósitos de una mayor ganancia en la distribución de recursos del sistema social. Situación que genera conflicto denominado problema económico, por la escasez de recursos, Córdova (1990); que luego de la toma de decisión, es

decir saber o tomar conciencia de elegir, o determinar qué hacer con los escasos recursos, da paso al problema técnico.

En las circunstancias de la convivencia, Horney (1954, 15) señala que “los conflictos operan entre grupos contradictorios de tendencias neuróticas”, lo que originalmente Sigmund Freud plantea como una batalla entre fuerzas reprimidas y represivas; consignándole el origen del “conflicto nacido de actitudes incompatibles constituye el núcleo de la neurosis” y, por tato, merece ser llamado básico; por cuanto es el origen de una perturbación en las relaciones humanas, las mismas “no pueden ser resueltas mediante una decisión racional, de ahí que, “la meta de sinceridad sólo puede ser alcanzada después de haberse resuelto los conflictos” Horney (1954, 45).

Se puntualiza que el modo en que la violencia aparece en cada nivel del ámbito donde vive o se desempeña el actor conflictuante y la estrategia de abordaje y solución del conflicto con ventaja, es el desescalamiento o evitar el escalamiento del conflicto en los campos dónde se suscita los conflictos de carácter individual, grupal; los que pueden pertenecer a los ámbitos familiar, organizacional, interestatal, nacional e internacional, al parecer de López, George A. en Entelman (2002, 16).

Siendo el desescalamiento la estrategia competitiva en toda negociación, en tanto en ella especifica la manera de emplear las habilidades interpersonales de los actores para el manejo del conflicto, que posibilita la reducción del conflicto hasta la solución. Kriesberg (1975).

De acuerdo al Teleoanálisis Adleriano, Titze (1983), se describe cuatro estilos de vida, los mismos se pueden observar en el ámbito organizacional; siendo o actuando como estrategias aprendidas en sus contextos sociales previos a su ingreso y en él que se está desempeñando a fin de enfrentar o solucionar problemas, retos, conflictos que demanda la vida, acuñados como estilos de vida, los que orientan a constatar su manejo, efecto o relación con la habilidades interpersonales de negociación. A partir del constructo de negociación entendida por Robbins (1994, 474) “como el proceso en que dos partes o más intercambian bienes o servicios y tratan de convenir un tipo de cambio por ello”; con la atingencia de circunscribirse

en una visión del crecimiento económico sostenible que sustenta la calidad de vida en el trabajo, entendida dicha calidad como aquella situación contextualizada percibida durante el intercambio equitativo entre los actores en interrelación con el medio ambiente o entorno, e incorporada la negociación en dicho contexto como norma de conducta implantada en el sistema organizacional.

La realidad cultural y económica de las empresas peruanas, sorprende a propios y ajenos, referida de manera especial al sector de las PYMES, y de aquellas empresas productoras exitosas nacionales, Webb y Fernández (2004) que distan de aquellas que buscan optimizar sus recursos y lograr benéficos de manera inequitativa como nos ponen como ejemplo en el intercambio económico que llevan a cabo desde un enfoque mercantilista, el que aún prosigue a lo largo de la historia de la humanidad ya evidenciado y rechazado, tal cual describen comportamientos en organizaciones cuando primaba la esclavitud de épocas de los obrajes textiles o en especial la explotación minera en la época virreinal, cuya gestión empresarial se aprestaba disfrazada por ideales humanos.

Estos sistemas organizacionales de las sociedades mercantilistas, empresariales e institucionales que tratan a sus colaboradores mediante el ejercicio de técnicas autocráticas, descritas por Lewis Mumford en Pili (1972, 52-61), instrumentación de gestión requerida e impuesta en los procesos de producción en serie o por la mecanización y digitalización de las actividades económicas, pero que en cuya gestión organizacional desarrolla o apresta hábitos y costumbres instalados que les han llevado a construir sistemas perversos; como tales son un tipo de sistemas que generan contextos de interacción dependiente, llevando a aprendizajes habituales que aprestan a sus actores a realizar o emitir conductas de sumisión, como obligación o mejor dicho a esforzarse a “acatar” o perder su trabajo, lo que deviene en perjuicio de su calidad de vida por auto obligarse a adaptándose, con esfuerzo a someterse o cumplir *porque así es*, lo que al final lleva a propiciar personalidades inmaduras Argyris (1993), expuesto como rutinas defensivas de la organización, cuyo correlato en el comportamiento económico se da en postergar el desarrollo económico sostenido, como señala Argyris en Luthans & Kreitner (1989) a propósito de las burocracias que son proclives a pretender tener personalidades inmaduras.

Entonces, qué realmente impide a que la negociación se genere como una práctica gerencial, o qué razones hay de que en la posesión del poder de ejecutivos o directivos o entre trabajadores sea cual fuere su experiencia o nivel educacional en el ejercicio laboral que desempeñen en su respectivo grupo ocupacional no se dé la práctica negociadora; puesto que, no es que no tengan capacidad, sino a qué se debe para que en el ejercicio o en la relación de liderazgo, entre el que dirige y el que sigue, se presente o no las habilidades interpersonales de negociación eficiente.

Entre las razones es que hay diferenciación entre los recursos humanos tanto por competencias personales que son diferentes dadas por las variables demográficas y psicológicas entre las diferentes categorías ocupacionales, que se reagrupan en niveles ocupacionales. De igual manera podemos hablar para las habilidades interpersonales para la negociación cómo se presentan, es el nivel de ocupación el que califica o es una potestad del estilo de vida que va acuñado a través de la historia personal estimulada por la educación, trabajo, juego o libertad en el tiempo libre o de ocio, habilidades que han propiciado su desarrollado en experticias por el entrenamiento o la exposición para el aprendizaje que demanda la división de las tareas ocupacionales y su respectiva estructuración, inherente en todo sistema social organizacional.

Son evidentes las observaciones positivas por la Organización Internacional del Trabajo (OIT) como de renombrados y laureados economistas: De Soto, Figueroa, Webb, entre otros estudiosos, quienes argumentan que el modelo de las PYMES en el Perú, es un Sector emprendedor de empresas productoras peruanas, tanto por su calidad en generar puestos de calidad y beneficios en nuestra realidad, como por su capacidad innovadora; de ahí la curiosidad de estudiar la personalidad, desde la perspectiva del Estilo de Vida según Adler, A.; quien de manera enfática y certera enfatiza que el hombre mismo crea su *plan vital* construido en su sociabilidad inculcada, estimulada y mejorada como lo describe en su Psicología Individual de Alfred Adler, Wolman (1986, 333-351).

Presentándose en la actualidad éste enfoque teórico no como un modelo tradicional sobre la personalidad aún cuando su data es desde siglo pasado que fue formulado y sustentando por Adler, A.; al respecto señalan estudios y evaluaciones

generales de que no se presenta relación evidente entre personalidad y negociación, es decir se han encontrado que los rasgos de la personalidad no producen consecuencias directas importantes en el proceso de negociación ni en sus resultados, Robbins (1994, 477) y por otra asumimos que por resultados significativos del Estilo de vida que emplean el Medio fin Agresivo objetivo es predominante en aquellas personas que afrontan situaciones de riesgo en Lima Metropolitana, Perú, Vicuña. y Colab. (2000), razón que nos lleva ampliar y contrastar en el sector empresarial peruano con la habilidad interpersonal para la negociación teniendo en cuenta el nivel ocupacional.

Evidenciado sobre todo cuando en la práctica gerencial, la negociación es un ejercicio necesario y estrategia saludable por la importancia del trabajo en la personalidad del individuo y la forma de haber ido construyendo el Estilo de Vida de los ejecutivos, profesionales, técnicos, administrativos u operarios en nuestra realidad, se considera importante despejar o comprobar, si hay o no relación y cuál es su efecto según Estilo de Vida con la Habilidad para la Negociación Eficiente.

Lo cual nos lleva a preguntar ¿si hay o no hay habilidad en la negociación eficiente en los ejecutivos o directivos de gerencias o direcciones y en las posiciones de subordinados tanto los colaboradores a nivel profesional, administrativo u obrero del sector empresarial productivo?, y si se presentan, ¿ cómo estás o de qué manera se relacionan por el estilo de vida Activo Agresivo Objetivo? dicha tendencia significativa en nuestra realidad, diagnosticado en los estudios de Vicuña y colaboradores (2000), igualmente se pregunta ¿qué habilidades interpersonales para la negociación difieren con demás estilos de vida?. Por otra parte se sabe que en la estructura del liderazgo se debe tener en cuenta las 4 dimensiones, tales como la interacción entre ambos niveles: ejecutivo (líder o autoridad) vs subordinado (seguidor o dependiente); y tanto como el objetivo determinado por la actividad productiva de la empresa como la interacción de ambos (líder y seguidor) en el contexto de las condiciones de trabajo son factores que tipifican el liderazgo, relación que nos lleva de igual manera referirnos a la estructura organizacional, sea cual fuera su rubro o naturaleza se establece la jerarquía en los niveles ocupacionales que genera y especifica el comportamiento organizacional.

2.3.1. Estilo de Vida

El término de Estilo de Vida, no es nuevo en la Psicología, hacia 1912, Alfred Adler en su doctrina, fundamentada en los principios de la filosofía fenomenológica, lo identifica como dinamizador permanente en la socialización de la persona, y como tal, es el que otorga el sello característico al individuo, lo que le da una determinada y estable forma de actuar; constituida y construida o elaborada por la persona con patrones de la comunidad a la que pertenece.

En una perspectiva general, el término Estilo alcanza una compleja excepción Quillet (1968, 597-610), entre las acepciones usadas son: Modo, manera, forma de uso, práctica, costumbre, moda. La cual adquiere unidad peculiar de una cosmovisión de cada época, o de ciertos grupos sociales muy coherentes, como una elite de manera restringida, optando caracteres de sujeción a normas, a concebirse el estilo como una especie de *principium individuationis*. Desde el punto de vista del creador -es el organismo de medios individuales que permiten hacer visible y audible un algo espiritual, y particularizar un algo general e individualizado del investigador: es el conjunto orgánico de los indicios a partir de los cuales cabe inferir lo espiritual, lo actuante y lo general-. Es el cómo se dice algo así por ejemplo el orden de las palabras en la oración está condicionado, por lo general, por un estado psicológico, por la resonancia que las ideas o las cosas tienen en la mente del hablante o del que escribe, cuyos elementos al combinarse, forman así como un organismo con fisonomía propia. Planteamiento que tiene viso de describir un estilo, más no el referente de esa manera ex profesamente al estilo de vida dentro la perspectiva de Alfred Adler.

Al parecer de Adler son conceptos sinónimos: “personalidad”. “yo”, “sí mismo”, “plan de vida”, “actitud hacia la vida, hacia los otros”, “lógica privada”, “mundo privado”, etc. o “conducta regulada” según Skinner, en Titze (1983, 126-128); así mismo se encuentra en la aplicación al ámbito organizacional hecha por Max Weber al atribuirle connotaciones sociales como “estilo social de vida”, sin dejar de destacar como advierte Adler que en el plano del «estilo personal» rige un tipo de lógica que difiere substancial mente de la lógica universal del common sense o de la razón (racionalidad).

En ésta perspectiva formulada por Alfred Adler de la Psicología del Individuo, “El estilo de vida formado en la infancia sólo podría resistir a la vida, sin sufrir contratiempo, en el caso de que estuviese estructurado *sub specie aeternitatis*. Pero al individuo se plantean, en el continuo vaivén de quehaceres y problemas siempre nuevos, que ni podrían ser resueltos ni mediante reflejos ejercitados (los llamados reflejos condicionados) ni mediante aptitudes anímicas congénitas” Adler (S/Año, 6).

En razón a que el Estilo personal de vida, se concibe a la estructura global, donde los “complejos medios-fin” se constituyen en el núcleo, manera de enfrentar el entorno o formalizar ante el contexto los proyectos de acción o enfrentamiento a la realidad en un “plan de vida” para el ajuste. Es así que Dreikurs hacia 1969, señala que el plan de vida de una persona se identifica con su carácter, puesto que «el plan de vida de un niño no se infiere de peculiaridades o de experiencias aisladas, si no del estilo que usa para superar las dificultades reales o supuestas» en Titze (1983, 123), y es el que va sustentando las respuestas ante las exigencias del entorno.

De ahí que cada plan esbozado encontrará los medios apropiados, asumiendo en la línea de acción del estilo personal aquello que le resulte efectivo, lo que viene a representar el “complejo medio fin” la unidad fundamental, desde la que se constituye los diversos proyectos del plan de vida, a propósito de salvar los conflictos de vida que todo persona lo tiene, como por ejemplo el trabajo.

El complejo medios-fin presenta dos categorías principales: pasivo-regresivo y el complejo medios-fin activo-agresivo. Para el caso de la primera categoría, los sujetos ubicados en ella emplean métodos pasivos y regresivos de seguridad existencial; presentando la “tendencia distanciadora” es decir trata de alcanzar el objetivo optando posturas de apartamiento de los problemas y para la segunda los individuos emplean métodos agresivos y proactivos para su seguridad existencial.

La postura de apartamiento se efectúa en forma de distanciamiento espacial, la “tendencia a la retirada o a la fuga” que describe a las personas que han elaborado este Estilo de vida como distantes, hurañas, antipáticas, malhumoradas, introvertidas, arrogantes, desinteresadas, refractarias, etc. que optan por una “actitud de erizo”, de

manera que las instrumentan para alejarse o inducir a que las personas de su entorno “le eviten”.

Igualmente los medios-fin pasivo regresivo tiene la sub forma de la “tendencia apelativa” la que se presenta en la conducta de aquellas personas, quienes tiene por estrategia para solucionar sus problemas o conflictos, mediante el empleo por lo general del lenguaje no verbal como expresión de su propia debilidad y desamparo, empleando lágrimas, lamentaciones y quejas sobre la propia desgracia y de la ajena.

En la categoría medio-fin activo-agresivo, los sujetos han adquirido la forma activa de buscar la seguridad existencial y de enfrentar los retos y dificultades. Tienen como “presupuesto objetivo” el ejercicio de facultades o habilidades psicomotoras, y como “presupuesto subjetivo” de un auto imagen ya constituida (autovaloración o estima). Básicamente la actividad y la agresividad fortalecen el ajuste, es decir el enfrentamiento positivo y constructivo del medio. Las personas que han construido éste estilo de vida, sustentado en la categoría medio-fin activo-agresivo son percibidas u observadas “psicológicamente sanas” por cuanto manejan los problemas y conflictos de la vida proactivamente y constructivamente.

2.3.1.1. *Finalidades a nivel consciente*

Se esboza entre las finalidades a nivel consciente, propósito de diferenciar el rol del estilo de vida, que actúa a nivel no consciente:

A. Finalidad Social: Esta finalidad incluye concretamente “todas las normas de convivencia humana: usos y costumbres, limitaciones y condiciones del sentimiento de vergüenza, deshonor, etc., pero sobre todo el lenguaje y el pensamiento lógico ligado al mismo según Wexberg hacia 1975; en Titze (1983 – 44).

La finalidad social se identifica en buena parte con el “estilo de vida”, adquirida en la fase de la “formación secundaria de opinión” siendo por tanto, ésta una función del “aprendizaje social”.

De ahí se fundamenta que “el hombre normal” proyecta sus propios objetivos e intenciones dentro el marco de la “finalidad social”, definido por las convenciones vinculantes de la respectiva comunidad. En cambio las personas psicópatas como los neuróticos se distinguen por su tendencia más o menos marcada a eludir la “finalidad social”

B. Finalidad racional: Es una forma derivada de “finalidad social” en tanto la finalidad racional se encuentra su más clara y auténtica expresión la capacidad específicamente humana de proyectar planes a nivel consciente, de ponderar -o rechazar, en su caso- diversas estrategias de acción de acuerdo con su idoneidad basada fundamentalmente en el principio de la libertad de decisión del hombre.

Así, una persona puede decidir “consciente y racionalmente” exponerse a una situación peligrosa para su seguridad biológico -corporal y psíquico- ideal (guerra, desastres, rebelión a costumbres dominantes). De tal manera uno de los presupuestos esenciales según Wexberg de la finalidad racional es proporcionar la capacidad para establecer la distancia entre el yo propio y el mundo exterior, y concebir así “objetiva e imparcialmente” Künkel en Titze (1983). Como otro presupuesto es el hecho de que los objetos externos no son para el hombre “meros estímulos elementales de los sentidos, sino material para una representación objetiva” y la reelaboración de la experiencia en los espacios sociales contextuales en el que vive o desempeña un rol.

Tal es la función de la finalidad consciente el de “querer y proyectar modificaciones concretas en el mundo exterior, posibilitando así, mediante actos conscientes, su adaptación a las condiciones de vida o asegurando su supervivencia existencial en este mundo. La finalidad racional sirve en última instancia al mismo objetivo que las otras formas de finalidad: finalidad biológica y finalidad personal, las están al servicio de la seguridad del organismo individual, del mismo modo que la finalidad social está al servicio supraindividual de la comunidad.

2.3.1.2. *El conflicto del estilo de vida*

Los conflictos representan, en la perspectiva teleoanalítica, el auténtico problema de la psicoterapia. En el psiquismo individual aparecen tendencias más o menos contradictorias, debido al hecho de que las opiniones y necesidades primarias “yoístas” no son directas.

De ahí se plantea, según la referencia de Vicuña; Paredes; Hernández (2000, 95-114) que el complejo medios-fin puede ser productivo e improductivo. Los productivos tienen como fin al prójimo y a la comunidad, por el contrario el improductivo prevalece como fin a la persona en sí misma en un entorno cerrado que la dista del prójimo y de la comunidad, a propósito de la elaboración de su etéreo percepción de desconfianza hacia el otro, como también la sobrecompensación que es un indicador de egocentrismo.

2.3.1.3 *Categorías o Tipos del Estilo de Vida*

El individuo se vale del Estilo de Vida, como estrategia del complejo medios-fin, núcleo que va construyendo la persona como individuo de su comunidad.

Éste complejo medio fin opta dos posiciones: a) la posición pasivo-regresivo, la que presenta métodos pasivos y regresivos de seguridad existencial; presentando la “tendencia distanciadora” y de “tendencia apelativa”, es decir trata de alcanzar el objetivo optando posturas de apartamiento de los problemas o de signos de comunicación que expresan debilidad y desamparo (llanto con lagrimas, lamentaciones, quejas y síntomas patológicos como aquellas muestras de desamparo infantil); b) en cambio la otra posición activo-agresivo son aquellas personas que presentan y hacen uso de la “agresión” como opuesto a “regresión”, es decir con actividad y agresividad; como presupuesto básico de la actitud animosa o valiente encaminado a lo que llama Adler el interés social, cimentado en la manera de haber logrado su sentimiento de comunidad. Dentro de estas dos dimensiones o categorías se describen los cuatro tipos que a continuación se describe su perfil:

A. Activo Agresivo Objetivo

Es el único Complejo Medios-fin propio del individuo productivo, tipo que se caracteriza por denotar el siguiente perfil:

- a. Actividad: Modifica la situación para que sea mejor.
- b. Agresividad: Enfrentamiento de los problemas cuando se presentan.
- c. Objetividad: Orientado a los objetivos, antes que, hacia las ganancias secundarias.
- d. Interés Social: Acciones que conducen a mejorar el medio en que vive.
- e. Autonomía: Capacidad de toma de decisiones por sí mismo.
- f. Solución de Problemas: Mediante el diálogo y la comunicación.
- g. Relaciones Interpersonales: Genera interdependencias, así:
 - i. Asume que tiene las capacidades necesarias y su imagen corporal le es satisfactoria.
 - ii. Caracteriza a los demás, en especial a los que le rodean como básicamente bien intencionados y capaces, que merecen ser atendidos y respetados.

Se expresa a través de la fórmula: «Yo estoy bien-Tu estás bien», es decir Auto imagen positiva y con Heteroimagen positiva.

B. Activo Agresivo Destructivo

Es el Complejo Medio Medios-fin improductivo con menor deterioro por parte del sujeto o con mejor pronóstico. Tipo que se caracteriza por denotar el

siguiente perfil:

- a. Actividad: Intenta cambiar las cosas hacia la solución.
- b. Agresividad: Enfrentamiento de los problemas cuando se presentan.
- c. Destructividad: Uso de medios más bien violentos, en los que intenta hacer resaltar su participación y su imagen, con afanes exhibicionistas.
- d. Interés Social: Moderadamente deteriorado; sus acciones cuidan más la propia imagen antes que mejorar el medio en que vive.
- e. Solución de Problemas: Lo realiza mediante la fuerza y la imposición.
- f. Autonomía: Es restringida, se deja llevar por sus necesidades emocionales.
- g. Relaciones Interpersonales:
 - i. Asume que tiene las capacidades necesarias y su imagen corporal le es satisfactoria.
 - ii. Caracteriza a los que le rodean como básicamente malos intencionados e incapaces, culpables de lo malo en el mundo de quienes es mejor desconfiar.

Se expresa a través de La fórmula: “Yo Estoy Bien-Tú Estás Mal”, es decir una Autoimagen Positiva y con Heteroimagen Negativa respectivamente.

C. Pasivo Regresivo Apelativo

Es el Complejo Medios-Fin improductivo con deterioro medio por parte del sujeto y con pronóstico reservado. Tipo que se caracteriza por denotar el siguiente perfil:

- a. Pasividad: No se esfuerza por cambiar las cosas, aún cuando le perjudiquen.
- b. Regresividad: Retroceso frente a los problemas y elaboración de síntomas como excusa por su evasión.
- c. Apelatividad: Espera de los otros que hagan por él o ella, sea por compasión o por un sentimiento moral, a fin que le resuelvan sus problemas.
- d. Interés Social: Gravemente deteriorado; sus acciones tratan de asegurar la atención de quienes le rodean sin importarle el costo individual y grupal de las acciones efectuadas.
- e. Solución de Problemas: Lo realiza con ayuda de otros.
- f. Autonomía: Esta es muy restringida, su necesidad de ayuda le convierte en dependiente en la toma de decisiones.
- g. Relaciones Interpersonales:
 - i. Asume que no tiene las capacidades necesarias, su imagen corporal le es insatisfactoria, no ejerce la autoridad y los derechos que los diferentes roles le otorgan.
 - ii. Caracteriza a los que le rodean como básicamente poderosos con la posibilidad de ayudarlo, y orientados a su favor.

Se expresa a través de la formula: «Yo Estoy Mal - Tú Estás Bien», es decir Auto imagen Negativa-Heteroimagen Positiva, respectivamente.

D. Pasivo Regresivo Distanciador

Es el Complejo Medios-Fin improductivo con deterioro elevado por parte del sujeto propio de las neurosis graves y de las psicosis. Su pronóstico es

definitivamente malo, debido al profundo retraimiento que se observa en el individuo. Tipo que se caracteriza por denotar el siguiente perfil:

- a. Pasividad: No se esfuerza por cambiar las cosas aún cuando lo perjudiquen.
- b. Regresividad: Retroceso frente a los problemas y elabora síntomas - excusa- por su evasión.
- c. Distanciamiento: Alejamiento psicológico o físico de la realidad, ya que no espera nada de los otros. Desarrolla estrategias para alejar a los demás a la manera de puercoespín.
- d. Interés Social: Profundamente deteriorado, sus acciones lo alejan de quienes lo rodean -interés en su mundo de aislamiento-. En sus acciones no hay el mínimo intento de mejorar el entorno, y parece poco interesado en que el entorno lo mejore.
- e. Solución de Problemas: Renuncia total.
- f. Autonomía: Carencia total, sujeto sin acción autodirigida sobre el mundo.
- g. Relaciones Interpersonales:
 - i. Asume que no tiene las capacidades necesarias, su imagen corporal le es insatisfactoria, no ejerce la autoridad y los derechos que los diferentes roles le dan -debilidad de carácter-.
 - ii. Caracteriza a los que le rodean como sujetos incapaces o malvados donde la imagen de buenos sólo es un disfraz.

Se expresa a través de la formula: “Yo estoy mal-Tu estás mal”, es decir Autoimagen Negativa, Heteroimagen Negativa, respectivamente.

El control personal es uno de los modos importantes en que las personas se diferencian unas de otras. Reside en la transacción entre la persona y el mundo que en este caso se refiere a su situación laboral. No es sólo una disposición o sólo una característica del ambiente puesto que toma la forma de las creencias de que uno puede afectar los resultados reales, afrontar consecuencias.

Con igual importancia son relevantes las investigaciones de McClelland (1968) para considerar los espacios o medios del entorno de la persona, así nos informan que los contextos con bajos niveles de libertad individual generan en los niños, personalidades inmaduras y dificulta o evita que no adquieran ni constituyan en su personalidad un grado alto de la motivación de logro (N-logro), que no es propia éste tipo de motivación por el nivel alcanzado y que pueda caracterizar la realización o producción de los agentes del desarrollo económico sostenido Paredes (1997), es decir la N-logro es propia de las personalidades con estilo activo agresivo objetivo Vicuña y Colaboradores. (2000).

Cobrando realce las propuestas de la OIT y otras organizaciones internacionales tales como OLDEPESCA, CEPAL al subrayar la creciente evidencia de que la educación y los niveles de la calidad de destreza de la mano de obra o competencias para el trabajo son factores determinantes de éxito o fracaso, instando a una estrategia “activista” de los recursos humanos para hacer frente a los retos de la competitividad mundial, donde la escuela y los centros de formación profesional tienen la gran responsabilidad de formar cada vez más personas con humanidad, de ser capaces de lograr la mejor relación costo-eficacia para enfrentar los complejos sistemas de producción y tecnologías, por otra parte crear una mano de obra adaptable, facilitada por ambientes psicosociales que propicien personalidades maduras, para solventar las necesidades de un mercado en rápido cambio.

Se observa en la formación de las personas, mediante la capacitación en las empresas o la educación impartidas en instituciones educativas y en universidades, depende de los actores interactuantes en la adquisición de las destrezas y competencias no sólo para el trabajo sino para la vida, es decir, de las aquellas características no sólo técnicas del profesor ni sólo de las habilidades del estudiante, sino de aquellos otros factores complementarios, entre ellos, el contexto de la

organización, clima organizacional y su cultura; propiciadores y coadyuvantes de las condiciones favorables o desfavorables para los actores, cuyos procesos psicológicos son los mediadores tal vez decisivos, por enfatizar se precisa tanto a la personalidad como las habilidades, entre ellas, las habilidades interpersonales para la negociación que les posibilite en los espacios organizacionales, desarrollar de manera óptima y saludable el ejercicio laboral.

Al respecto de investigaciones en relación al tema de Estilo de vida en nuestra realidad, se ubica a Vicuña y colaboradores (1991) realizada en estudiantes universitarios, se encontró que el tipo personalidad o estilo de vida predominante es hacia la orientación productiva, de acuerdo al Complejos Medio-Fin es del tipo Activo Objetivo Agresivo. Siguiendo en la misma línea de trabajo, Vicuña y Colaboradores (1992) centrado el interés hacia las disposiciones psicológicas del joven en la perspectiva del desarrollo del país, se obtuvo como resultado, que los sujetos con orientación productiva presentan un mayor apego institucional y compromiso de desarrollo con la misma.

En investigaciones relacionadas a procesos psicológicos con población ejecutiva, Vicuña y Colaboradores (1997) estudiaron sobre la motivación de logro según Mclelland y las disposiciones psicológicas para asumir el rol empresarial, cuyos resultados concluyen que el 90% de los estudiantes Sanmarquinos presentan disposiciones favorables pero asociadas a una motivación de filiación, así mismo Paredes (1997) encontró que los empresarios del sector pesquero peruano presentan un nivel promedio de motivación de logro o de realización ligado al éxito económico, nivel que no facilita un desarrollo económico sostenido. En la investigación de Vicuña y colaboradores (1998) sobre las disposiciones psicológicas hacia estados de emergencia de origen natural y social; encontraron significativamente que el miedo y con reacciones de lograr la protección del hogar para luego solicitar ayuda, son las predominantes en sus percepción orientadas a lograr en su conducta en situaciones de emergencia, en la población de Lima Metropolitana, según variables demográficas, entre ellas la Ocupación.

Bajo estas circunstancias en estado de crisis, involucradas fundamentalmente económica, las personas excluidas o no del colectivo social, no

reaccionan de cualquier forma, entendiéndose que tales reacciones no son meramente circunstanciales sino que obedecen a toda una configuración, donde se combinan las habilidades, actitudes y valores que hace observable su resultado a través del comportamiento individual orientado a su meta o fin, que ha sido construido y establecido según su Estilo de vida, como un constructo de personalidad que llamamos afronte como respuesta al entorno y a las exigencias del medio.

Razón por la cual, este constructo Estilo de Vida, se constituye como una categoría independiente en el estudio, en tanto ella viene formándose desde las etapas neonata, infantil a la juvenil y adulta que se incorpora al mundo laboral y opta estrategias a fin de solucionar los conflictos de la vida de cuatro maneras.

2.3.2 Habilidades para la Negociación: Habilidades Interpersonales para la Negociación.

United National Educational, Scientific and Cultural Organization (UNESCO 2009) refiere la importancia en la educación, focalizando la construcción y la necesidad a medida que el niño transita de la infancia a la adolescencia y luego a la adultez, aprenda diversos tipos de destrezas en competencias. El lenguaje, la lectura y escritura, así como la aritmética, se constituyen en las destrezas más básicas que un niño debe dominar. Adicionalmente, deberá aprender una gran variedad de destrezas prácticas, tales como cepillarse los dientes, manejar un automóvil, utilizar los medios de transporte público, preparar alimentos, así como prácticas esenciales de seguridad y supervivencia.

Son también fundamentales e indispensables desarrollar habilidades asociadas con el trabajo, a la economía, a la generación de ingresos y la administración del dinero, preservación del medio ambiente y su ecología entre otras demandadas para la vida y la convivencia en comunidad. De ahí que, no por ello es menos importante, valorar la experiencia e investigaciones en el ámbito de la educación para la salud, que ha demostrado en asumir ya la responsabilidad institucionalizada que el niño requiere otro grupo de destrezas que actualmente se denomina “habilidades para la vida”, puesto que ellas se van especificando y optando matices en el entorno de una economía globalizada, señalándose aquellas

habilidades requeridas de manera fundamental en el mundo del trabajo Ogier (2009), Peiró; Prieto; y Roe (1996) que no sólo es complejo hoy por la tecnología digitalizada sino que ella está constituyendo espacios de socialización virtuales en la estructura social de la organización.

Las mismas son planteadas por la Organización Mundial de la Salud (OMS) hacia 1993 como “habilidades que le permiten a la persona enfrentar en forma efectiva las exigencias y desafíos de la vida diaria, a través de comportamientos adaptables y positivos”, aunando con conclusiones del análisis de Grañeras y Parras (2008-291) que las mencionadas habilidades deben considerarse en planes de los programas de formación enfocados en el desarrollo psicosocial, por considerarse integrales, en tanto vienen incluidos en el *paracurriculum* la habilidad para la solución de conflictos, y las técnicas de mediación y negociación, por cuando son incluyentes de las habilidades para la vida. Así específicamente, éstas habilidades conforman un conjunto de habilidades cognitivas, personales e interpersonales que ayudan a tomar decisiones informadas, resolver problemas, pensar en forma crítica y creativa, comunicarse en forma efectiva, construir relaciones sanas, solidarizar con otras personas y enfrentar y manejar la vida en una forma saludable y productiva.

Las habilidades para la vida que una persona requerirá en un momento suscitado de manera impronta o rutinaria en los contexto específicos, como el laboral, varían enormemente dependiendo del área de actividad, el contexto sociocultural de la organización, el grupo etario, etc. y, por consiguiente, no es factible elaborar una lista definitiva de las habilidades para la vida que podrían ser necesarias en todos los casos. No obstante, se han definido entre su diversidad y complejidad aquellas habilidades denominadas “Destrezas de negociación y de rechazo” que incluye a las habilidades para “Aprender a Vivir Juntos” tipificadas como “Habilidades Interpersonales” que representan a la par con las otras habilidades para la vida; las que deberían ser incluidas en las aplicaciones transversales de conocimientos, valores, actitudes y destrezas de importancia en el desarrollo personal y el aprendizaje a lo largo de la vida del sujeto. Las habilidades o Destrezas de negociación y de rechazo son descritas por los siguientes indicadores relacionados con:

- Manejo de negociaciones y conflictos.
- Destrezas de asertividad.
- Destrezas de rechazo.

Por su parte García (2003) al referirse a la habilidad social, sugiere que dicha habilidad se le considere como un recurso para la negociación, en tanto plantea que dicho término se emplea para definir un comportamiento complejo, que implica conocer y manejar una serie de “instrumentos” en relación con otros. Lo que implica elaborar, construir y conocer sus capacidades tanto como sus propios límites de los múltiples factores o procesos psicológicos a fin de conseguir sus objetivos teniendo en cuenta los objetivos de los demás.

En la red social de intercambios las habilidades interpersonales como habilidad social, son prevalecientes para una convivencia saludable, fortalecidas por el aprendizaje para tener una vida satisfactoria o de bienestar, donde el rol que juega las actitudes, percepciones, motivaciones como otros procesos psicológicos en el aprendizaje para el cambio o adquisición de conductas depende de las situaciones reales que enfrentamos en la vida diaria como la exigencia proporcionada por la educación o capacitación institucionalizada que aúnan la dinámica del fortalecimiento de una cultura, la cultura de calidad de vida.

Son hábitos de los que estamos acostumbrados a depender, tanto por la estabilidad y por el factor afectivo e instrumental o utilitario de la actitud como por la estrategia adquirida a fin de solucionar los conflictos o problemas planteados de manera no consciente, no cambiamos fácilmente la actitud menos el hábito, pero aprendemos una nueva actitud cuando sentimos necesidad de hacerlo o se forma una paralela a actitud a ser remplazada, tal es caso, cuando nos enfrentamos con la realidad de nuestras experiencias personales nos dice Jacobsen. (1983), realidad que afecta connotativamente, a nivel de sentimiento, la prevalencia o no en la conducta aún cuando no variamos el Estilo de Vida. El individuo tiene los espacios contextuales como el grupo, donde se genera en sus miembros el desarrollo de estándares o normas comunes a medida que conocen las opiniones de los demás, como fue demostrado por Sheriff, Asch, previamente por Allport, debido a que una

vez establecida una norma los miembros no se desvían fácilmente de ella y algunos se le someten aún en contra de su mejor juicio, precisado en 1992 por Tannenbaum en Vroom y Deci (1999).

En la medida que las experiencias están dotadas de cierta estabilidad y siendo el acto perceptual aquél proceso que inicia el entendimiento de la realidad o del que podemos utilizar como base para la acción, por cuanto la percepción es un recurso psicológico de la persona, intangible que se enriquece con la asimilación de categorías formadas por la información, y da significación para luego calificar y seleccionar su conducta, por ejemplo en una activa solución de problemas, selecciona lo que va emitir como respuesta, de ahí el aprendizaje tiene influencia muy significativa en la percepción empero dentro del marco de la actividad o acción orientada hacia objetivos. Es decir en un proceso de interacción, nuestras percepciones tienen significado y sentido que se derivan al entender o para el entender nuestro entorno, tal como es el comportamiento con otra persona, tanto para dar significado a su conducta, como también para determinar o comprender cómo entiende ella nuestro propio comportamiento, en términos estrictamente connotativo o significado actitudinal en principio.

Curhan y Pentland (2007), en su investigación los autores examinaron si la dinámica de la conversación que ocurre dentro de los primeros 5 minutos de una negociación, puede predecir resultados negociados. Empleándose una microprogramación para una negociación simulada, llevada a cabo por medio de computadoras, se demostró el nivel de actividad de la participación de un compromiso en la conversación, el énfasis prosódico, y de modo paralelo vocales, predijo el 30% de la varianza en los resultados individuales. La dinámica de conversación relacionada con el éxito entre los actores de alto estatus era diferente de la asociada con el éxito entre los actores de bajo estatus. Los resultados se interpretan a la luz de la teoría y la investigación que explora el poder predictivo de "dar rebanadas finas" o "actuación sutil" de la conducta, señalado por los autores en Ambady y Rosenthal en 1992. La actividad manifestada durante la conversación, medida en tiempo de participación por turno, está relacionado con las puntuaciones en compromiso, en el sentido "que tanto lo comprometo al otro" apuntalando a ejercer influencia para el logro de un acuerdo. Resultados tienen

implicaciones para el desarrollo de nuevas tecnologías para diagnosticar y mejorar los procesos de negociación.

En las organizaciones, los negociadores puedan sentarse a la mesa llevando consigo las experiencias de otras negociaciones. Los resultados de O'Connor; Arnold; Burris, (2005), muestran que estas experiencias del pasado tienen un papel para influir en los resultados negociados posteriores. En sus 2 estudios de diseño experimental, los autores muestran que la calidad de los negociadores de llegar a acuerdos son significativamente influenciados por sus experiencias anteriores de negociación, el objetivo era comprobar si y cómo las experiencias anteriores de negociación en la calidad de ofertas de los negociadores en el futuro. El primer estudio se llevo a cabo con doscientos sesenta y dos estudiantes de pregrado, 48% hombres, y 52% mujeres que han completado las medidas renegociación y participación en dos negociaciones durante un período de dos semanas. Con un promedio de 24,6 años; 3,2 en promedio de años en experiencia laboral a tiempo parcial y de 3,5 promedio de años el de experiencia laboral a tiempo completa. El emparejamiento de los participantes fue al azar y asegurando de que no se conocieran entre sí. La negociación fue cara a cara. Los resultados finales sugieren que, los resultados anteriores de forma sistemática afectan al desempeño posterior negociación, ya sea contribuyendo a *callejones sin salida* o para ofertas conjuntas de valor bajo. Por tanto, las experiencias pasadas de negociaciones afectan a la calidad de los futuros acuerdos. Importante resultado cuando los investigadores señalan que no se puede dar cuenta de las intenciones de los negociadores y de los rasgos estables de la personalidad de los actores, cuyo diseño no les ha permitido descartar otras posibles explicaciones de sus resultados. Por ejemplo, señalan que es probable que el vínculo entre la 1° y el 2° momento en cuanto al rendimiento se deba a diferencias en las habilidades de los negociadores.

Para su segundo estudio los participantes fueron 74 estudiantes universitarios que aceptaron participar a cambio de un pago en efectivo de \$ 10. Ninguno de los participantes tomó parte en el Primer Estudio; el 57,5% eran hombres, y 42,5% mujeres, la edad promedio de 20,4 años, los participantes tuvieron el promedio 3,55 años de experiencia laboral a tiempo parcial y 0,66 años a tiempo completo de experiencia. Por las expectativas de los investigadores y los resultados del primer

estudio, se esperaba que los negociadores que llegaron a un callejón sin salida en el tiempo 1, debieran llegar a acuerdos de menor valor en el tiempo 2, que en los negociadores que llegaron a un acuerdo inicial. Se establecieron grupos de 4 a 18, pero en cada sesión sólo 4, utilizando un sistema de comunicación mediada por un ordenador. Los resultados confirman los encontrados en el Primer Estudio y proporcionan la evidencia empírica que: La experiencia de la negociación pasada afecta significativamente el rendimiento posterior de negociación y el papel que jugaron las intenciones de conducta fue más notoria en las parejas que incluye nuevos socios en el tiempo 2, que en las parejas cuyos miembros estaban negociando juntos en el momento por segunda vez.

En una interacción cada persona debe entender no solamente lo que la otra persona está haciendo, sino también lo que él o ella ven como estímulos relevantes en el ambiente. De ahí que, la percepción de las personas y de su comportamiento es estructurada, estable y dotada de sentido, Rivera (1996: 22-28), enfatiza que la percepción social consiste en la anticipación de hechos en base a motivaciones y especialmente, a las expectativas que tiene el sujeto respecto al entorno, haciendo, entonces, el empleo de las habilidades interpersonales.

Del mismo modo creamos estructuras en el mundo real e imaginario, empleando categorías, las que posibilitan la categorización de los estímulos sean objetos y sus atributos, ideas y aquellas con las que creamos orden en el mundo de las personas, otorgando también categorías a esas personas en sus interacciones y a su comportamiento. En tal sentido por ejemplo un mismo comportamiento puede ser rotulado de diferentes maneras: agresivo, irresponsable, o exuberante. Posiblemente la categoría que elija influya en las reacciones del perceptor ante el comportamiento.

Las categorías que las personas utilizan muestran tendencias evolutivas, en el caso de los adultos se apoyan más en categorías abstractas, internas, motivacionales y de rasgos. Por ejemplo, empresa competitiva, intensa felicidad, persona realizada, gerente audaz, entre otros.

La percepción como proceso psicológico posibilita tomar conocimiento de la realidad, el que es llevado a cabo por los perceptores (quienes toman conocimiento

de X, o ve a X) y de los percibidos (quienes toma conocimiento, o el que es visto por...). Estos perceptores, pueden ser organizaciones empresariales, de diverso tamaño y complejidad, pues son sistemas sociales, regidos por interacciones entre ellas, que a su vez son calificadas por las características estructurales y culturales de las maneras aceptadas de “hacer las cosas” de la empresa, tal cual por ejemplo sus actores hacen negaciones o tratos con objeto de conciliar sus diferencias o forma de afrontar el conflicto traducido en desacuerdo, opción o lucha entre dos o más trabajadores o grupos de la organización.

Es así que Wolitzky y Wachtel identificados por Wolman (1980: 361), confirman que los estudios de la personalidad trajeron consigo éste reconocimiento de la importancia de otro proceso psicológico, la motivación conjuntamente con la percepción en todos los aspectos de la conducta; como el hecho de que las necesidades influyan en la percepción ha constituido desde hace tiempo un hecho asumido, aún cuando de la naturaleza de su influencia es extraordinariamente compleja.

No obstante, debemos reconocer que la naturaleza de esta influencia es extraordinariamente compleja en un proceso de interacción que se lleva a cabo en todo contexto social, proceso que vivencia a los actores de las categorías según la connotación de los niveles ocupacionales que presenta la estructura, estructura jerárquica de la organización que prescribe la norma de comportamiento, como el de acatar ante una directiva superior, aprendizaje que orienta a lograr o adquirir habilidades eficaces de negociación, de ahí que Luthans (2008, 270-274) plantea que la negociación ha pasado del campo de las relaciones industriales al primer plano de las habilidades administrativas, dando pie a la importancia de las estrategias de negociación según la cultura, consignadas en calidad de habilidades de negociación para lograr el éxito personal y organizacional.

Desde una perspectiva humanística, Bugental enfatizó que el hombre se proyecta por medio de la realización de propósitos, de las valoraciones, de la creatividad y del reconocimiento de las significaciones. La intencionalidad humana es la base sobre la que el hombre construye su identidad, lo cual le distingue de otras especies. Sabe que sus elecciones establecen diferencias, que no es un espectador sino un participante en sus experiencias, Wolman (1980: 345-346), de ahí que se

establecen transacciones interpersonales de dar y recibir, de igual manera las mismas se dan en equilibrio o en desequilibrio, estableciéndose bajo la intencionalidad las conductas de negociaciones.

Pasando al contexto y nivel de la organización como agente económico en sus relaciones exo-organizacionales genera, con la interacción interdependiente, aquella imagen que despliega la organización en tanto partícipe e integrante del medio ambiente comunicando sus intereses, y por otro la imagen elaborada de sus integrantes o miembros según los lazos que establecen a su interior con su entorno inmediato, la familia y amigos-vecinos y su medio ambiente. Esta percepción de la interacción de la organización con su medio, es otro factor válido que prevalece como eje central en y para la preservación del ambiente y medio ecológico para la generación actual y venidera, demandando el aprendizaje de procesos de negociación entre la organización y comunidad.

El producto de tal acción mutua interdependiente, expresa en la conducta de negociación, es valorada a partir de la percepción, constituyéndose en un referente a ser diseñado como indicador del manejo del medio ambiente de la organización con su entorno, tanto por la significación a partir de la categorización como por de la cognición socialmente compartida, cuya perspectiva es el de estar interesado en, analizar la actividad que realizan en colaboración entre miembros quienes llevan junto, en lugar de por separado, la codificación, la interpretación, el almacenamiento y el recuerdo de la información relevante para la ejecución de la tarea, Alcover de La Hera (2000, 300).

Por cuanto el proceso de feedback laboral, genera en la percepción de los miembros una ratificación, duda o modificación sobre su conocimiento de la organización, el que es obtenido del nivel ejecutivo, de sus compañeros o de su propia labor desempeñada, el que incidirá, mantendrá o iniciará el cambio en las conductas organizacionales como la productividad, satisfacción, innovación, cooperación, participación e identificación como en la manera de solucionar conflictos, no tan solo organizacionales sino también los de carácter interpersonal, por lo cual demanda de habilidades interpersonales en dichas transacciones.

Requeridas en la negociación, como estrategia de solución del conflicto entre actores individuales, o con poder de representar a los actores colectivos, el que debe mantenerse con autonomía y confianza en la mesa de negociación; en tanto parece ser “que la mayor autonomía individual está asociada con la competencia de reestructuración cognitiva, mientras que la mayor confianza en las referencias externas está asociada con el conjunto de competencias interpersonales” Witkin y Goodenough (1991, 78).

Es así que el interés del estudio radica en la segunda, es decir en las competencias interpersonales, para el manejo de lo que se denomina habilidad “Dependencia-independencia de Campo”. Ella es descrita como “un proceso variable, que representa el grado de funcionamiento autónomo en la asimilación de la información a partir del yo y del campo estimular” Witkin y Goodenough (1991, 77); los autores nos presentan que la Dependencia-Independencia de Campo se diferencia de lo que se entiende por el “Locus of Control”- variable actitudinal o de creencia que representa la expectativas de control interno o externo con respecto al esfuerzo o al mayor o menor fatalismo como punto de vista con respecto a la vida-, y consideran de igual manera que se diferencia con las dimensiones de Eysenck y Eysenck de Extroversión-Introversión

Los estilos de aprendizaje como las interrelaciones entre autonomía, habilidad de reestructuración cognitiva y competencias interpersonales no dejan de tener significado cuando hablamos de habilidades interpersonales y competencias.

Las competencias individuales tendrán su base en las habilidades donde la Habilidad, es un componente de la inteligencia según Cronbach (1972); Guilford (1986), referido a la habilidad como, la capacidad o la aptitud potencial para ejecutar una tarea, así como a una destreza que aún no han sido aprendidas, las que implican aquellas habilidades figurativas, simbólicas, semánticas y conductuales, que las personas son capaces de aprender en cuanto existe la base biológica que permita procesar, dentro de un periodo madurativo, la solución correcta de problemas descritos, a partir de los cuales ocurre la organización de nuevos conocimientos expresados en lo que puede llamarse conductas manifiestas y exitosas tal como la negociación de conflictos planteado por Vicuña; Hernández; Paredes (2008:183-200).

Así desde el enfoque interaccionista para el caso de la habilidad social, se sujeta como la conducta, a que variará dependiendo de factores situacionales, como el rol o estatus de la persona, al número y tipo de agente, a la actividad entre otros factores; tenemos por ejemplo en una situación estructurada para la ejecución de las conductas requeridas la presencia de un trastorno de las habilidades cognitivas o de las habilidades necesarias provocará problemas o disfunciones, Caballo (1999, 289-314)

Las habilidades se desarrollan y se expresan en la organización de manera diversa en la tarea y función, así por ejemplo cuando se trata de nuevos conocimientos o conductas manifiestas y exitosas que son valoradas o empleadas para enfrentar retos presentes en toda toma de decisión, situación conflictiva como aquella donde los recursos siempre son escasos y lleva a generar conductas desintegradas interna o externas con sus pares y poco fraternas que desdican la calidad de gestión a toda organización competitiva, tema que es materia de investigación de la presente tesis doctoral, definidas como habilidades de negociación de conflictos; las que se distinguen como:

- A. Habilidades de comunicación.
- B. Habilidades de compromiso.
- C. Habilidades de control emocional.
- D. Habilidades de perspectiva.
- E. Habilidades de empatía.

Habilidades implementadas y desarrolladas en el proceso de socialización, en especial de la manera como se aprendido a interactuar, que al llegar y aplicarlas en el ámbito organizacional, el individuo como miembro o colaborador en dichos contextos se le aprecia en su desempeño, sea cual fuere su nivel ocupacional que posea y manifieste aquella condición, que no es están propia del empresario, sino de todo colaborador tenga así por ejemplo en sus competencias consideradas clave para realizar una actividad de emprendimiento en toda gestión o ejecución en la posición que ocupe en la organización. En tal sentido la referencia de Urbano y Toledano (2008-78) considera que la negociación es una de las habilidades de emprendimiento,

y en nuestro caso pasamos a describir las cinco básicas que debe poseer para lograr la negociación:

A. Habilidad de Comunicación:

En el proceso de la comunicación verbal y no verbal se demanda habilidades que permitan la decodificación y codificación. Entre ellas están las figurativas, simbólicas semánticas y conductuales que se expresan en: como se escucha, como se responde gestual y posturalmente, como se responde verbalmente, situación que ocasiona la reacción verbal o no verbal ante un conflicto en una mesa de negociación. En tal sentido la Habilidad para negociar es la mostrada en el proceso de interacción al identificar la capacidad manifiesta en saber escuchar y tener claridad de lo que se trata durante el dialogo entablado.

B. Habilidad de Compromiso:

Otra habilidad referida con la capacidad de las persona para involucrarse con la solución del conflicto, se ubica como aquella que debe tener en cuenta que la solución de un conflicto mediante la negociación contempla la necesidad que no persiga intereses individuales sea cual fuere el contexto social en el que actúe, sino que la orientación de las expectativas identificadas o intereses deben subordinarse a la organización o a lo social comunitario sin perjudicar a terceros. De ahí que la Habilidad de compromiso para negociar es aquella mostrada como capacidad para identificar la responsabilidad social de todo agente económico para involucrase con la ayuda social a ser resuelto como propio.

C. Habilidad de Control emocional:

Se refiere al uso de recursos personales o potenciales para evitar que la carga emocional que llega al negociador en: el lenguaje verbal y no verbal, en el compromiso normativo, y en el compromiso de necesidad, así como para la anticipación interpretativa a partir de un hecho o indicador, termine por bloquearlo emocionalmente, irritándolo o llevándolo a asumir posturas preferenciales, o estresantes, con la consecuente disminución de la objetividad necesaria para la

eficiencia y eficacia negociadora. Habilidad para negociar mostrada en identificar la postura en la mesa de negociación ante los ataques manteniendo el humor o alegría en pos de lograr el objetivo. Observado también en el manejo de su rictus o expresiones faciales y corporales.

D. Habilidad de Perspectiva:

En el sentido de Piaget y Inhelder (1969) se plantea que dicha habilidad es la representación mental, por la cual la persona es capaz de reconstruir mentalmente un percepto desde la óptica de un tercero o del otro; capacidad expresada cuando la persona es capaz de interpretar un acontecimiento no linealmente, sino a partir del dato observable llega a la interpretación total; por ejemplo la manera de cómo es que a partir de un plano lineal percibimos un sólido. Complejizándose en la relación interpersonal para solución de un conflicto la Habilidad para negociar, será aquella capacidad mostrada en identificar la naturaleza del conflicto visualizado a partir del ahora la solución del problema y reconstruye la orientación de la postura o situación a partir de terceros; es decir cómo ve estas cosas desde el punto de vista de los otros.

E. Habilidad de Empatía:

La empatía es otra de las habilidades, que se presenta mediante la capacidad del negociador para abandonar sus puntos de vista y asumir en cada instante los puntos de vista de la persona o las personas en conflicto, es decir ponerse en la situación de otro (a) equilibrando los intereses de la organización. Habilidad para negociar mostrada en identificar lo que quiere la persona sea opositora, contrincante o su par a fin de entablar un diálogo constructivo y positivo.

Si las personas tienen las habilidades descritas y aplicadas a la negociación estará en condiciones de:

- a. Descubrir cuando los conflictos “están a punto” o que ya maduraron lo suficiente como para someterse a un proceso de mediación.

- b. Comprender la necesidad de elaborar el mapa del conflicto, Vicuña y Colaboradores (2008:183-200) puesto que negociar supone aplicar un conjunto de técnicas que parten del sentido común y del cultivo de habilidades para acercar a las partes y reflejar sus necesidades y preocupaciones.
- c. De lo expuesto se desprende, que las persona potencialmente tiene habilidades para enfrentar adecuadamente conflictos, sin embargo las propias experiencias vivenciales por aprendizajes vicarios, la han llevado a aprender en el común de los casos, que se dan por afrontamientos o manejos inadecuados, de ahí, lo deseable debe orientarse al desarrollo de las mencionadas habilidades para optimizar su participación en la solución de conflictos, en la perspectiva de que las habilidades para la negociación son habilidades la vida.

2.3.3 Nivel Ocupacional

Se fundamenta la referencia del marco conceptual del constructo Nivel Ocupacional sustentado desde una perspectiva teórica multidisciplinaria para conocer, explicar e intervenir la organización; aún cuando no nos vamos a centrar a explicar la organización sino más bien tomar algunos enfoques significativos de la teoría de la organización para constituir un referente de ésta variable independiente del estudio, teniéndose el entendido que el nivel ocupacional está establecida y construida en la jerarquización institucionalizada de la organización como la define, Lapassade (1977).

En la estructura de la organización en concordancia a las teorías clásicas de la organización formal, definida ya por Max Weber, se presentan la jerarquización tanto de las actividades del sector productivo (bienes y servicios) como de las responsabilidades no sólo atribuidas a partir de la división del trabajo, sino por necesidad de que la organización requiere para su eficiencia de los niveles de competencias expresas y delimitadas por los canales de comunicación, que se aúna por el establecimiento de la autoridad y sus jerarquías respectivas, además

cualitativamente emerge el estatus por la jerarquía establecida en razón a la naturaleza intrínseca de la labor de la actividad, así tenemos los niveles ocupacionales. Los mismos se establecen a partir de la jerarquización de las diferentes actividades complejizadas desde el tránsito de la tarea física a la intelectual y que van sistematizando por las exigencia de la tecnología y por los procesos y factores psicológicos observados en competencias y por la demanda de actividades dirigidas no sólo a satisfacer los gustos y preferencias de los consumidores sino por el requerimiento del desarrollo sostenible, asumidas individualmente como el rol o el papel en cada puesto, identificado en una categoría ocupacional.

En cada nivel ocupacional, hay una categoría, la que describe con especificaciones y requerimientos claramente delimitados por el puesto para su desempeño y ejercicio del mismo, también por la evaluación cualitativa de la jerarquización de las categorías en el desempeño de cada nivel hay la incorporación del valor que le da la persona en interrelación con otras, amalgamado por los factores psicológicos como son los cognitivos y connotativos. En tal sentido el puesto sirve para definir no sólo las actividades de la organización que va a desempeñar un empleado o miembro de la organización, sino también va posibilitar la relación de éstas actividades establecidas con aquellas ejecutadas por otros trabajadores para el logro de los objetivos de la organización, a la vez demarca estatus por la percepción actitudes y motivaciones consolidadas en el sistema organizacional y en el medio socio-económico-cultural donde se localiza la organización.

Razón por la cual, el puesto ejercido con otro, se genera una interrelación de grupo, y en interdependencia con otro, el sistema organizacional. En esencia, “puesto” es un concepto de relación, que define a cada posición en base al nexo que tenga con otros y con el sistema como una búsqueda de totalización. De ahí Katz y Kahn (1995, 191-221) señala que se asocia con cada puesto una serie de actividades o conductas esperadas, que constituyen el papel que ha de cumplir toda persona que ocupe un solo puesto. Donde cada tipo de nivel ocupacional también señala los requerimientos para su ejecución como la identificación del nivel ocupacional.

De tal forma las relaciones que mantienen los puestos se dan mediante el flujo de trabajo y la tecnología de organización como también mediante las líneas de

autoridad para lograrse un resultado predecible, instituyéndose una malla de papeles de influencias en la organización. La misma es factible de generar conflicto en el papel tal como la incompatibilidad de expectativas, necesidades, valores, u otros requerimientos.

Malla identificada en el grupo, unidad básica, de la administración de personal que por lo usual está constituido a propósito de desempeñar un tipo de actividad específica de la organización. Además de dicha importancia y la que tiene que ver con la efectividad para la ejecución y evaluación de las actividades propias de la gestión de los recursos humanos, va posibilitar, según la naturaleza de la organización de las actividades de un puesto, la creación y solución de problemas de disciplina y quejas o por el contrario el mismo generará confusión, conflictos interpersonales y frustración propiciando descontento y problemas, si es que no tiene un diseño apropiado en la organización Chruden y Sherman (1979), es tal sentido el puesto desempeñado por una persona no está aislado sino incorporado en un sistema que tiene influencia en la satisfacción y clima organizacional.

A. La perspectiva sociológica.

Plantea que el puesto ejerce un estatus, cuyo rol en la organización demarca posición de dominio o sumisión, relación que va demarcando un patrón de acción o de comportamiento que se espera de él en la organización.

La condición de poder conferida por el nivel jerárquico del puesto según el nivel ocupacional es percibida tanto por los miembros de la organización como lo que es significativa su influencia en sus relaciones fuera del trabajo. “El papel de un empleado ayuda a contextualizar su estatus, que es el rango que ocupa con respecto a otros en la organización” Chruden y Sherman (1979, 40), otorgándole mayor preponderancia según el nivel ocupacional al que pertenece. Teniendo ello de igual manera influencia discordante cuando la percepción del rol difiere entre compañeros o con sus jefes, llevando al conflicto interpersonal.

Parsons (1960) formula desde una perspectiva de que la organización funcional, siendo aquella que para cumplir su razón de ser, el sistema social se

instituye en cuatro niveles, según la demanda de los roles o funciones desempeñados en la naturaleza intrínseca de la actividad laboral:

- a. Nivel administrativo: Es la que define el nivel administrativo de la organización
- b. Nivel técnico: Es la responsable de procesar el producto
- c. Nivel Directivo: Competente de movilizar y coordinar las diversas partes que componen la organización
- d. Nivel Institucional: Conecta a la organización con el sistema que la rodea.

En tal sentido podemos encontrar en dichos niveles los grupos ocupacionales en la organización, tales como los ejecutivos que se identifica en el nivel institucional, el que es referido propiamente al Nivel Directivo, cuya responsabilidad funcional está en movilizar y coordinar las diversas actividades y competencias de la estructura funcional de la organización; en tanto el grupo ocupacional de profesionales y técnicos son los responsables de las funciones de las tareas de las actividades referidas a procesar el producto, identificado por Parsons como nivel Técnico, nivel que identifica a la naturaleza de la actividad productiva o rubro de la organización. Encontrándose otro nivel operativo, competentes para facilitar y apoyar las actividades productivas con aquellas tareas de oficina, contables, de trámite burocrático que son las ocupaciones propias del nivel administrativo.

B. El enfoque Sistémico

Se plantea que el enfoque de sistemas posibilita la unificación de muchos campos del conocimiento y el concepto de sistema pasó a dominar las ciencias, entre ellas principalmente, la administración. El primer expositor de la Teoría General de los Sistemas fue biólogo Ludwig von Bertalanffy, en el intento de lograr una metodología integradora para el tratamiento de problemas científicos, expuestos en sus trabajos publicados entre 1950 y 1968. Quien describe como sistema a un conjunto de unidades recíprocamente relacionadas, de donde se deducen dos conceptos: el propósito (u objetivo) y el de globalización (o totalidad). Esos dos conceptos reflejan dos características básicas en un sistema.

Podemos entender a través de muchas connotaciones "sistema": un conjunto de elementos interdependientes e interactuantes; un grupo de unidades combinadas que forman un todo organizado y cuyo resultado (output) es mayor que el resultado que las unidades podrían tener si funcionaran independientemente. De ahí que, la organización es un sistema que consta de un número de partes interactuantes entre sí, en relación con su entorno.

Donde los componentes necesarios para la operación de un sistema total son llamados subsistemas, los que, a su vez, están formados por la reunión de nuevo subsistemas más detallados. Así, tanto la jerarquía de los sistemas como el número de los subsistemas dependen de la complejidad intrínseca del sistema total, y que no existen sistemas fuera de un medio específico (ambiente): los sistemas existen en un medio y son condicionados por él.

Entre los tipos de sistemas, y su amplia gama de tipologías para clasificarlos, se identifican en cuanto a su constitución, en:

- a. Sistemas físicos o concretos; cuando están compuestos por equipos, por maquinaria y por objetos y cosas reales. Y pueden ser descritos en términos cuantitativos de desempeño.
- b. Sistemas abstractos; cuando están compuestos por conceptos, planes, hipótesis e ideas. Aquí, los símbolos representan atributos y objetos, que muchas veces sólo existen en el pensamiento de las personas.
- c. Sistemas abiertos; son los sistemas que presentan relaciones de intercambio con el ambiente, a través de entradas (insumos) y salidas (productos). Estos intercambian materia y energía regularmente con el medio ambiente, suelen ser eminentemente adaptativos, ya que para sobrevivir deben reajustarse constantemente a las condiciones del medio.

Por ello mantienen un juego recíproco con las fuerzas del ambiente y la calidad de su estructura es óptima cuando el conjunto de elementos del sistema se

organiza, aproximándose a una operación adaptativa (proceso de aprendizaje y de auto-organización). Los sistemas abiertos no pueden vivir aislados, sino en constante interacción con su entorno y medio ambiental. El concepto de sistema abierto puede ser aplicado a diversos niveles de enfoque: al nivel del individuo, al nivel del grupo, al nivel de la organización y al nivel de la sociedad, yendo desde un microsistema hasta un suprasistema en términos más amplios, va de la célula al universo.

De esta manera en cada tipo de sistema organizacional encontramos competencia de niveles ocupacionales para llevar a cabo lo demandante por el sistema.

Razón que identificamos a la organización como sistema que actúa como un sistema socio-técnico incluido en otro más amplio que es la sociedad con la que interactúa influyéndose mutuamente.

También se le identifica como un sistema social, integrado por individuos y grupos de trabajo que responden a una determinada estructura y dentro de un contexto al que controla parcialmente, desarrollan actividades aplicando recursos en pos de ciertos valores comunes. Dentro de los subsistemas que forman una empresa, tenemos:

- a. Subsistema psicosocial: está compuesto por individuos y grupos en interacción. Dicho subsistema está formado por la conducta individual y la motivación, las relaciones del status y del papel, dinámica de grupos y los sistemas de influencia.
- b. Subsistema técnico: se refiere a los conocimientos necesarios para el desarrollo de tareas, incluyendo las técnicas usadas para la transformación de insumos en productos.
- c. Subsistema administrativo: relaciona a la organización con su medio y establece los objetivos, desarrolla planes de integración, estrategia y operación, mediante el diseño de la estructura y el establecimiento de los procesos de control.

Katz y Kahn (1995-500) desarrollaron un modelo de organización más amplio y complejo, mediante la aplicación de la teoría de sistemas y la teoría de organizaciones, específicamente más el “marco metateórico”. Ellos afirmaban que las organizaciones constituyen una clase o sistema social, el cual a su vez se considera un sistema abierto, que se distingue de otros sistemas abiertos por su estructura de acontecimientos o de actos humanos más que los componentes físicos, creados artificialmente con un conjunto de acontecimientos conductuales. De ahí nos señalan los autores de la referencia que “ninguna organización social puede existir si sus miembros no aceptan habitualmente las actividades, comprensión y habilidades necesarias para realizar esas actividades y la motivación para dedicarse a tal desempeño” que para su estudio, se requiere de la teoría del papel como la comprensión a fondo de los procesos motivacionales y cognoscitivos que mantienen a los individuos ejecutando sus papeles.

Por ello se puede considerar a toda organización “como un conjunto de papeles o agrupamiento de actividades que se espera de los individuos y de conjuntos de papeles traslapados, cada uno de los cuales se compone de personas que esperan ciertas reacciones de un individuo dado; por ello, a un nivel de conceptualización, la organización es una estructura de papeles “concluyen Katz y Kahn (1995), ese agrupamiento definido como tal, se indica como nivel ocupacional de los subsistemas de la estructura organizacional.

C. Modelo Tavistock

Modelo con base en resultados de investigaciones realizadas en minas de carbón inglesas y en empresas textiles hindúes realizadas por sociólogos y psicólogos del Instituto de Relaciones Humanas de Tavistock.

El modelo concibe la organización como un sistema socio técnico a su vez un sistema abierto en interacción constante con su ambiente. Estructurado sobre dos subsistemas:

a) El Subsistema Técnico

Comprende la tecnología, el territorio y el tiempo. Cuyas tareas que van a desempeñarse, las instalaciones físicas, el equipo y los instrumentos utilizados, los servicios y las técnicas operativas, el ambiente físico y la manera como esta dispuesto, así como la duración de las tareas, siendo por tanto responsable de la eficacia potencial de la organización.

b) El Subsistema Social

Comprende en éste sistema las relaciones entre quienes realizan la tarea; el individuo sus características físicas y psicológicas, las relaciones entre los individuos encargados de la ejecución de la tarea, así como las exigencias de su organización, tanto formal como informal en la situación del trabajo. El subsistema social transforma la eficacia potencial en eficacia real.

De ahí que el modelo de sistema abierto propuesto por el enfoque sociotécnico parte del supuesto que la organización: importa (adquisición de materia prima); conversión (transforma las importaciones en exportaciones) y exporta (ubicación de los resultados de la importación y exportación). El enfoque sociotécnico adopta el modelo básico Importación – Conversión - Exportación derivado de la teoría de sistema.

Involucrando tanto en el subsistema técnico y social del Modelo Sociotécnico a cada grupo ocupacional, en la ejecución Es decir una tarea tiene una acción y un acto, variando su naturaleza.; así por ejemplo la tarea de un ingeniero pertenece al grupo profesional pero para ello requiere relacionarse con otros a fin de lograr el objetivo de la tarea; que será diferente la tarea que asuma un psicólogo del un economista o ingeniero a propósito de enfatizar la diferencia por el tipo de tarea socio técnica identificada la labor del sistema social u organizacional pero no su papel del nivel ocupacional que representa el subsistema.

D. Teoría de la Contingencia

Hoy en día se afirma, que la Teoría Contingencial marca una nueva pauta en la Teoría general de la Administración (TGA), dejando atrás algunos planteamientos pero que de una u otra manera contribuyeron al surgimiento de esta puntualizando la ingerencia del medio ambiente. Se presentan los siguientes aportes:

- a. En 1962, Alfred Chandler, Jr. baso sus investigaciones en grandes organizaciones norteamericanas; la estructura organizacional de las grandes empresas estuvo determinada de forma gradual por su estrategia de mercadeo y determino con estas investigaciones que "el cambio ambiental es el factor principal en la escogencia de la estructura adecuada", Chandler (2003).
- b. Burns y Stalker (1994), realizaron estudios a veinte empresas inglesas, con el propósito de realizar la relación existente entre las prácticas administrativas y el ambiente externo de esas industrias; identifican así que existían dos sistemas organizativos tanto el mecanicista y el orgánico. Con estas investigaciones se plantea que el ambiente determina la estructura y funcionamiento de las organizaciones en situaciones flexibles propiciadas y establecidas por la gerencia.
- c. Lawrence y Lorsch en 1961, señalado por Miner (2007), estudiaron diferentes medios industriales: plásticos, alimentos empacados y recipientes. En su teoría coinciden que los problemas en las organizaciones son la diferenciación e integración. Diferenciación porque existe una subdivisión en subsistemas o departamentos en los que cada cual se desempeña en una tarea especializada y un contexto ambiental también especializado, donde la demanda de la integración será cada vez más mientras más diferenciada es una organización m requerida por el mercado, lo cual hará difícil de lograr su integración

De ahí que después de esta investigación los autores coinciden que no existe una manera absoluta de organizar, ya que depende de las condiciones ambientales.

- d. Daft (2005, 246-250) identifica a Joan Woodward, socióloga inglesa que hacia década de los 50 del siglo pasado fundamenta que la tecnología adoptada por la empresa es la que determina su estructura y comportamiento organizacional, así entrelaza la estructura, estrategia y la tecnología; entre sus conclusiones, señala que diferentes tecnologías genera en los individuos demandas diversas lo que califican el tipo de organización y estructura diferente, como la orgánica o la mecánica. Estudio 100 firmas de diferentes tipos de negocio y las dividió en tres diferentes tipos de tecnología de producción, que mencionamos a continuación:
 1. Producción Unitaria o de Taller; se producen unidades o pequeñas cantidades; el proceso productivo es menos estandarizado, (aeronaves y navíos). Denominadas estructuras organizas.
 2. Producción en Masa o Mecanizada; se produce y fabrica en gran cantidad, los obreros operan maquinas que pueden realizar varias operaciones sobre el producto (automóviles). Estructuras con puestos estandarizados denominadas estructuras Mecanizadas.
 3. Producción en Serie o Automatizadas; la participación humana es mínima. Existía un proceso continuo (refinerías de petróleo, producción química, siderurgia).

En conclusión, el enfoque contingencial se basa en los enfoque de otras teorías y las críticas de cada una de ellas demuestran que nada es absoluto. No existe un método optimo para las organizaciones cada una se adapta al que le proporcione mejor resultado.

El punto de vista de contingencia de las organizaciones y su administración propone que una organización es un sistema compuesto por subsistemas y delimitado

por límites identificables con respecto al suprasistema que lo rodea. El punto de vista de la contingencia busca entender, entonces que, las interrelaciones dentro y entre los Subsistemas, así como dentro de la organización y su medio ambiente, definir los esquemas de relaciones o configuraciones de variables.

Subraya éste enfoque que la naturaleza multivariable de las organizaciones y trata de entender en qué forma operan bajo condiciones variables y en circunstancias específicas. Los puntos de vista de contingencia están finalmente dirigidos a sugerir los diseños de organización y las acciones administrativas más adecuadas a situaciones específicas, lo que nos lleva a pensar que considera que hay división y jerarquización interrelacionadas, condición que apresta la presencia de niveles ocupacionales que asume o tiene la persona al desempeñar la actividad específica del sistema organizacional.

E. Normas de Calidad

Esta perspectiva está centrada en las responsabilidades expresas en el marco de deberes y obligaciones, en conformidad a las estipuladas en la Norma CVG Excelencia en la Gestión, con el enfoque de la Norma Malcolm Baldrigue que se instituyó en USA luego de otorgarse el premio Deming en Japón, con el propósito de implantar el Control Total de la Calidad para las mejoras internas, tal como es el referido al control de calidad industrial para mejorar la calidad de sus productos.

La Norma CVG Excelencia de Gestión comprende los siguientes criterios para su aplicación:

- a. Filosofía de Gestión: Es el “corazón de la organización” y envuelve a todos los diferentes elementos de la misma. Se precisan los valores y principios de sus líderes con la misma. La CVG, plantea dentro de sus principios y valores: El Humanismo, la participación, la ética, la honestidad, la responsabilidad, el respeto, el compromiso y la competitividad. También se examina la claridad en la definición de la Visión y Misión.

- b. Planificación Estratégica: La empresa debe determinar la dirección del negocio y desarrollar estrategias y planes de acción que apoyen esa dirección. Cuando se realizan planes se debe tomar en cuenta, Las necesidades de los clientes, el mercado, las oportunidades y amenazas del entorno, las fortalezas y debilidades del negocio. Este aspecto analiza también como se asignan y despliegan los planes y como se evalúa su cumplimiento.
- c. Focalización en el mercado y los clientes: Este criterio examina como la empresa adquiere y utiliza el conocimiento de los clientes y del mercado donde opera para mejorar continuamente su desempeño, evaluando de las necesidades de los clientes y anticipando cambios en su ambiente competitivo para responder a los requerimientos e innovar con sus productos y servicios.
- d. Información y análisis: Este aspecto establece la necesidad de seleccionar y analizar la información. De igual forma se debe contar con un sistema de indicadores para controlar y mejorar el desempeño de la gestión y también establece el uso de referencias comparativas para fijar metas y definir los niveles que deben alcanzar los resultados.
- e. Recursos Humanos: Examina las estrategias que las empresa utiliza para desarrollar el potencial de sus trabajadores. Además establece la necesidad de crear un sistema de trabajo propicio para el alto desempeño, la participación y el crecimiento personal.
- f. Gerencia de procesos: Tiene por objeto controlar y mejorar los procesos para superar las expectativas de los clientes y alcanzar un alto rendimiento, de este criterio se desprende la Metodología de Mejoramiento Continuo y la misma la podemos conceptualizar, como una "metodología aplicada a los procesos de la organización con la finalidad de lograr un constante crecimiento de los niveles de desempeño" y comprende siete aspecto para su aplicación en los procesos de las organizaciones como son: 1) Selección del problema

u oportunidad de mejora, 2) subdivisión y cuantificación de la oportunidad de mejora, 3) análisis de causas, 4) establecimiento del nivel de desempeño exigido, 5) definir y programar soluciones, 6) verificar las soluciones y 7) acciones de garantía.

Estos enfoques y perspectivas para explicar a la organización con la finalidad de cumplir su fin en la sociedad, requiere medios, tal como una estructura, la que en su estructuración se jerarquiza por la división del trabajo, hecho que nos posibilita a consignar como variable independiente al Grupo Ocupacional. Variable asignada que opta niveles y se encuentra básicamente en toda estructura de un sistema organizacional, sea cual fuere su naturaleza, tamaño, sector productivo tanto de bienes o servicios, como para cumplir su función en la relación con su entorno, medio ambiente y de dar respuesta al mercado de sus consumidores o clientes; de ahí, se institucionaliza la organización empresarial en los Niveles Ocupacionales:

Ejecutivo: Gerente; Directivo; Jefe

Profesional: Especialista, Técnico, Consultor

Administrativo: Oficina, Trámite documentario o bancario u otros

Obrero: Obrero calificado, operario.

2.4. Hipótesis

2.4.1 Hipótesis General

H1: La habilidad interpersonal para la negociación difiere significativamente según los estilos de vida adquiridos, y el nivel ocupacional de la población de empresas productoras en el Perú.

2.4.2 Hipótesis Específicas

H1: Las habilidades interpersonales para la negociación en el estilo de vida Activo Agresivo Objetivo son mayores que las del estilo de vida Pasivo Regresivo Apelativo de los actores en la empresa productora en Lima, Perú

H2: Las habilidades interpersonales para la negociación en el estilo de vida Activo Agresivo Objetivo son mayores que en las del estilo de vida Pasivo Regresivo Distanciador de los actores en la empresa productora en Lima, Perú

H3: La habilidades interpersonales para la negociación en el estilo de vida Activo Agresivo Objetivo son mayores que en las del estilo de vida Pasivo Regresivo Distanciador de los actores en la empresa productora en Lima, Perú.

H4: La habilidades interpersonales para la negociación en el estilo de vida Activo Agresivo Destructivo son mayores que en las del estilo de vida Pasivo Regresivo Distanciador de los actores en la empresa productora en Lima, Perú.

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

La presente investigación es no experimental, transversal, con el diseño descriptivo comparativo, Hernández, Fernández-Collado & Baptista (1997); el que permite explorar y describir, cómo difieren las habilidades de negociación según el estilo de vida y el nivel ocupacional en los integrantes de empresas productoras localizadas en Lima, Perú.

3.1. La población de estudio.

La población que constituye para la presente investigación, es aquella que desarrolla sus actividades en los 4 niveles ocupacionales jerárquicos de una empresa productora, cuyo escenario donde las personas por razones propias de sus interacciones en el proceso productivo se enfrentan a menudo a situaciones de conflicto interpersonales, los cuales no están ausentes en toda organización, situación que también por la falta comunicación o cultura entre la universidad y la empresa, es restringido el acceso de manera directa a la población de todo agente económico no sólo por guardar seguridad y privacidad sino también para salvaguardar la tranquilidad de sus integrantes.

De ahí que la población la conforman las empresas productoras del sector industrial, que han estado dispuestas a contribuir con el presente estudio: Laboratorio Farmacéutico Unido (LUSA); Ampollas Farmacéutica S.A. (AMFAVITRUM); Metal Metálica (HAUG); y AJEPER S.A.; localizadas en Lima, Perú. Constituyéndose cada empresa en una unidad de observación.

Hay la condición de que los participantes colaboradores del estudio, son aquellos que tienen la condición de estables o personal con relación legal de

permanencia indeterminada en las empresas productoras; así mismo contempla como exigencia, que los colaboradores, son la población de la empresa que desempeñan los 4 niveles de jerárquicos de actividades en la estructura empresarial, que vienen asumiendo en su respectivos niveles ocupacionales: ejecutivos, profesionales, administrativos y obreros; cuyo tamaño poblacional estará constituido a lograr su participación en un 100% de trabajadores que han aceptado la ejecución de la investigación de campo.

3.1.1. Muestra

La muestra está conformada por los colaboradores, miembros o actores denominados trabajadores, de cada unidad de observación empresa, según los cuatro niveles ocupacionales. En total son 4 empresas peruanas productoras, consignadas en el ranking como empresas exitosas y que han aceptado para el desarrollo del presente estudio que incluye por un muestreo intencional, realizada mediante la selección de la totalidad de sus trabajadores estables y en los respectivos niveles ocupacionales: Ejecutivos, profesionales - técnicos, administrativos y obreros.

Tabla 3
Composición de la Muestra del personal evaluado en empresas productoras

Nivel Ocupacional \ Empresa	AJEPER S.A.	HAUG	LUSA	AMFA VITRUM	Total General
Directivo o Jefe	11	4	3	8	26
Profesional o Técnico	19	25	5	13	62
Administrativo	10	10	3	15	38
Obrero Calificado	6	44	22	12	84
Obrero u Operario	39	63	26	33	161
Total General	85	146	59	81	371

* Elaborado por la autora.

Por tanto, se obtuvo un tamaño de muestra representativa al 0.05 de margen de error y un nivel de confianza del 0.95 utilizando la fórmula de Cochran, cuya distribución presentada en la Tabla 3; con el objetivo de analizar el comportamiento de las variables: 1) Los cinco tipos de Habilidades interpersonales, 2) Los cuatro tipos de Estilo de Vida y 3) Las cuatro categorías de Niveles ocupacionales (con el objetivo de discriminar, el nivel obrero se subdivido en dos, por los requerimientos técnicos que en dicho grupo ocupacional se presenta).

3.2. Relación de Variables

A partir del diseño de investigación se establece la relación de las variables; las mismas orientan a precisar las observaciones y el análisis de las mismas, denominándose activas o atributivas.

3.2.1 Variables

Según el diseño de la investigación descriptiva comparativa se identifican las variables atributivas: Independiente Asignada, Dependiente y de Control, las mismas son susceptibles de observarse en la realidad y con variación al medirse, en Fernández, y Cobradores (2007,123-124); dichas variables pueden ser empleadas en aquellos estudios que no se necesitan realizar o demostrar la causa Kerlinger y Lee, (2002, 42) pero si, cuando demanda el diseño de investigación comparase según categorías para lograr su valor para la investigación científica.

3.2.2.1 *Variable Independiente Asignada.*

Este tipo de variable, denominada también observable, según Kerlinger. y Lee (2002: 403-417), quienes sustentan tal designación en el modelo Max Con Min para señalar que las variables independientes son de dos tipos, la manipulada o activas cuando se trata de estudios experimentales y las atributivas asignadas u observadas son para los estudios no experimentales, tales como por ejemplo sexo, edad, clima organizacional, para el caso del presente estudio Estilos de Vida y Nivel Ocupacional.

A. Estilo de Vida:

- Activo Agresivo Objetivo
- Activo Agresivo Destructivo
- Pasivo Regresivo Apelativo
- Pasivo Regresivo Distanciador

B. Nivel Ocupacional

- Ejecutivo: Gerente; Directivo; Jefe.
- Profesional: Especialista, Técnico, Consultor.
- Administrativo: Oficina, Trámite documentario o bancario u otros.
- Obrero: Obrero calificado, operario.

3.2.2.2. *Variable Dependiente*

A. Habilidad Interpersonal en la Negociación Eficiente.

- Habilidad de Comunicación.
- Habilidad de Compromiso.
- Habilidad de control emocional.
- Habilidad de perspectiva.
- Habilidad de empatía.
- Habilidad Interpersonal en la Negociación Eficiente General.

3.2.2.3. *Variable Control:*

- Empresas productoras industriales localizadas en Lima, Perú.

3.3 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.

Los instrumentos de recolección de datos empleados son dos:

A. Cuestionario Monofactorial de Estilos de Vida (IMEV).

El instrumento empleado en la presente investigación es la Versión Revisada y Reducida del Inventario Monofactorial de Complejos Medios-Fin (IMEVRR-006) elaborada en 1991 por Vicuña Peri, Luis, A. y Hernández Valz Héctor, instrumento que cuenta con validez de contenido por criterio de jueces y Confiabilidad mayor de 0.90 por el método de la consistencia interna y de 0.88 por el método de test-retests

Según las especificaciones originales de su ficha técnica se señala que está constituido por cuatro escalas e hicieron un total de 96 ítems, la que fue revisada y reducida a 24 ítems; las escalas fueron las siguientes:

- 1ro. Escala de Activo Agresivo Objetivo (AAO).
- 2da. Escala de Activo Agresivo Destructivo (AAD).
- 3ra. Escala de Pasivo Regresivo Apelativo (PRA).
- 4ta. Escala de Pasivo Regresivo Distanciador (PRD)

Así mismo éste cuestionario considera la escala de autopercepción de la violencia, constituida por 13 ítems y 2 escalas ordinales para la evaluación de religiosidad y compromiso político respectivamente que no se han empleado en la presente investigación.

La demostración empírica de que los diferentes contenidos miden lo esperado en relación al complejo medios-fin, y sus escalas de autopercepción de la violencia, grado de religiosidad y compromiso político fueron determinados por el método de análisis de contenido solicitando el concurso de psicólogos especialistas que actuaron como jueces opinando a favor o en contra de los contenidos referidos, seleccionando sólo aquellos que por el Ji Cuadrado resultaron significativos al 0.05 de nivel de confianza.

La Confiabilidad del IMEV fue determinada por el método de la consistencia interna, correlacionando las varianzas de cada ítem de una escala con la varianza del puntaje total de la misma encontrándose coeficientes que van desde un mínimo de 0.81 como es el caso de la escala de autopercepción de la violencia, dejando entrever que el inventario tiene alta a muy alta constancia y predicción en la medición cuyo modelo se puede observar en la Tabla 4; el mismo se basa en el análisis cuantitativo fue descriptivo paramétrico, correlacional e inferencial, utilizando medidas de dispersión, promedios, varianzas y coeficientes de correlacionales.

La Validez y Confiabilidad del IMEV, Versión Revisada y Reducida del Inventario Monofactorial de Complejos Medios-Fin (IMEVRR-006) en la Tabla siguiente:

Tabla 4
Coeficiente de confiabilidad por el método de consistencia interna*

Escalas	r11	Nivel de Confiabilidad
Activo Agresivo Objetivo	0.87	Alta
Activo Agresivo Destructivo	0.92	Muy Alta
Pasivo Regresivo Apelativo	0.85	Alta
Pasivo Regresivo Distanciador	0.88	Alta
Autopercepción de la Violencia	0.81	Alta

*La Versión Revisada y Reducida 2006 en 24 Ítemes (IMEVRR-006); mide los cuatro Estilos de Vida:

B. Cuestionario de Habilidades para la negociación del conflicto (CHNC-RR 2008)

Validez y Confiabilidad del CHNC-RR 2008: Vicuña P. Luis A.; Hernández V. Héctor M.; Paredes, T. Mildred, T, (2008,183-200) reportan validez de contenido por criterio de jueces significativas al 0.01 y en la validez de contenido en relación a los factores que miden encontró coeficientes significativos que se reproducen en la siguiente Tabla 5 y que demuestra que cada uno de los subtest mide con

independencia respecto a los otros factores siendo parte de la misma variable estudiada.

Tabla 5
Correlaciones inter subtest y test total del test de Habilidades para la gestión en la negociación del conflicto obtenida por el autor 2006

Habilidades	Comunicación	Compromiso	Perspectiva	Control Emocional	Empatía	Test Total
Comunicación	1					
Compromiso	0.58*	1				
Perspectiva	0.50*	0.42*	1			
Control Emocional	0.62*	0.62*	0.41*	1		
Empatía	0.54*	0.57*	0.43*	0.63*	1	
Test Total	0.83**	0.80**	0.69**	0.84**	0.80**	1

(*) $P < 0.001$

(**) $P < 0.0001$

Las correlaciones inter subtest y test total del test de Habilidades para la gestión en la negociación del conflicto revisión efectuada por Mildred Paredes 2008, corrobora que cada factor de dichas habilidades, tiene significación en relación al resultado total. Tabla 6.

Tabla 6
Correlaciones inter subtest y test total del test de Habilidades para la gestión en la negociación del conflicto revisión efectuada por Mildred Paredes 2008.

Habilidades	Comunicación	Compromiso	Perspectiva	Control Emocional	Empatía	Test Total
Comunicación	1					
Compromiso	0.55*	1				
Perspectiva	0.50*	0.36*	1			
Control Emocional	0.53*	0.48*	0.33*	1		
Empatía	0.49*	0.53*	0.41*	0.46*	1	
Test Total	0.84**	0.76**	0.69**	0.74**	0.76**	1

(*) $P < 0.001$

(**) $P < 0.0001$

Confiabilidad CHNC-RR 2008

La verificación del nivel de error de medición fue mediante el análisis de consistencia interna ítem, test total, además del coeficiente de Cronbach y el coeficiente del test retest, encontrando.

Por la consistencia interna e ítem test total, los coeficientes hallados son significativos dejando entrever que los ítems agrupados en cinco factores miden dentro de los errores permitidos.

Coeficiente de confiabilidad por consistencia interna utilizando la formula de Cronbach para un total de 50 ítems. Confiabilidad total = 0.84 Confiabilidad corregida = 0.85.

Por el método del test retest, con un intervalo de dos meses entre la primera y segunda aplicación con un grupos de sesenta directores de Instituciones Educativas hemos obtenido los siguientes coeficientes. Tabla 7:

Tabla 7
Coeficiente de confiabilidad por el método del test retest, con intervalo de dos meses en un grupo de sesenta directores cien Directores d Instituciones Educativas en el periodo lectivo 2006

Habilidades	r11
Comunicación	0.86**
Compromiso	0.81**
Perspectiva	0.84**
Control Emocional	0.80**
Empatía	0.86**
Test Total	0.91**

(**) P< 0. 0001

La autora de la tesis reporta que habiendo revisado la confiabilidad por consistencia interna del test total ha encontrado un coeficiente de 0.90.

Ambas revisiones de la validez y la confiabilidad deja entrever que el test utilizado cumple con su propósito midiendo dentro de los márgenes de error permitido.

Por el tipo de investigación, y según la población objetivo de estudio, se ha adaptado y validado y diagramado con autorización de los autores de las dos pruebas por el criterio de jueces en un solo formato.

Los ítems del instrumento ver en el Anexo No.1; el mismo tiene la siguiente distribución como se observa en la Tabla 8:

Tabla 8
Distribución de Ítems del Cuestionario de Habilidades Interpersonales para la negociación Eficiente y Estilos de vida (CHNC-RR 2008 /IMEVRR-006)

Habilidades Interpersonales para la negociación:	No. de Ítem
Habilidad de Comunicación	2; 7; 11; 16; 22; 25; 29; 33; 39; 45
Habilidad de Compromiso	1; 4; 9; 14; 23; 31; 35; 38; 41; 46
Habilidad de Control Emocional	8; 13; 17; 21; 26; 30; 36; 40; 44; 48
Habilidad de Perspectiva	3; 6; 10; 15; 19; 27; 34; 42; 47; 50
Habilidad de Empatía	5; 12; 18; 20; 28; 24; 32; 37; 43; 49
Subtotal de Ítems	50
Estilo de Vida:	
Activo Agresivo Objetivo	51, 52, 53, 54, 55, 56.
Activo Agresivo Destructivo	57, 58, 59, 60, 61, 62.
Pasivo Regresivo Apelativo	63, 64, 65, 66, 67, 68.
Pasivo Regresivo Distanciador	69, 70, 71, 72, 73, 74.
subtotal de Ítems	24
TOTAL	74

Anexo No. 1: Cuestionario con validez y confiabilidad (0.85/0.90) diagramado para fines del estudio, Con autorización de los autores: Luís A. Vicuña Peri y Héctor M. Hernández Valz, 2008.

3.4 Procedimiento para la recolección de datos.

De acuerdo a la población del estudio, cuyos colaboradores que constituyen la muestra, son todos los trabajadores de las cuatro organizaciones empresariales productivas de Lima, Perú, se ha procedido de conformidad a las normas de la APA y aquellas coordinadas según los procesos productivos y administrativos de cada Empresa, de la siguiente manera:

A. Proceso Administrativo:

- Se ha identificado las unidades de observación y su locación.
- Con la aceptación y coordinación con cada empresa productora a nivel Gerencia general
- Se lleva a cabo la coordinación y planificación con la unidad de cada empresa que tiene competencia de la dirección de miembros o colaboradores de la empresa, así como con aquella unidad que se vincula con la población objetivo del estudio
- Con el permiso y aceptación respectiva se ha procedido a instruir en la fecha convenida de la sesión de información u otorgamiento de las instrucciones respectivas al llenado y respuesta al cuestionario (el que está diagramado con las dos variables), con cada unidad de observación.
- Previo permiso y con la coordinación para disponer de un espacio y un tiempo mínimo de una hora para la Recolección de Datos de Campo, se da inicio la aplicación de los instrumentos diseñados para tal fin al personal de los respectivas niveles ocupacionales de la estructura organizacional.

B. Proceso de Recolección de Datos de Campo:

Para la recolección de Datos se procedido de la siguiente manera:

- Con la coordinación y aceptación en cada unidad de observación identificada se da las instrucciones a colaboradores y encuestadores sobre el Estudio.

- Se acondiciona el espacio físico evita que contesten o resuelva el Cuestionario en interacción entre Trabajadores, sean de las áreas o de otras secciones de la Unidad de observación.
- Construcción el ambiente psicológico grupal, con un máximo de 15 colaboradores por aplicación.
- Luego de impartir las instrucciones del instrumento y corroborar lo que deben hacer, se les otorga un mínimo de 20 minutos para obtener sus respuestas.
- Se procede a chequear cada formato a fin de verificar el llenado de todas las preguntas.
- Se agradece su colaboración y se prevé retribuir la colaboración de la empresa con los resultados.

3.5. Técnicas de procesamiento y análisis de datos.

Los resultados obtenidos fueron analizados con la prueba de Smirnov Kolmogorov para decidir si los estadísticos para la contrastación de variables deberían basarse en parámetros o en rangos. Los valores Z encontrados oscilan desde 1.22 hasta 1.93, cuya probabilidad de ocurrencia de $p < 0.05$ nos deja entrever que los datos no tienen una distribución normal.

De esta forma hemos trabajado para la contrastación de las habilidades para la gestión en la negociación de conflictos para cada uno de los cuatro estilos de vida utilizando la prueba de Kruskal Wallis que es análoga a la razón F de Fisher si trabajáramos con el análisis de varianzas y datos paramétricos. Y para la contrastación intergrupos hemos utilizado la U de Mann Withney para un nivel de significación no mayor del 0.05.

Los resultados encontrados se presentan en el próximo capítulo.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS

4.1. Habilidades de negociación según el diagnóstico de estilo de vida

Dado que las habilidades de negociación están constituidas por cinco factores, el estudio que efectuaremos será contrastado cada uno de los factores en función al estilo de vida.

Para ello, cada examinado fue diagnosticado y clasificado en uno de los cuatro posibles estilos de vida según Alfred Adler: Activo agresivo objetivo, Activo agresivo destructivo, pasivo regresivo apelativo y el pasivo regresivo distanciador; luego utilizando la prueba de Kruskal Wallis se procedió a verificar si los factores de las habilidades de negociación difieren según los estilos de vida, que a continuación presentamos dichos resultados para cada una de las habilidades de negociación.

4.1.1. La Habilidad para la Negociación según los Estilos de Vida

Para el análisis estadístico se utilizó la prueba Ji cuadrado, hallando un valor de 60.927, con 4 grados de libertad, siendo la probabilidad que dicho valor se deba al azar menor que 0.0001, razón por la cual se rechaza la hipótesis nula, confirmándose la hipótesis que afirma que los estilos de vida plantean diferencias en las habilidades de negociación, tal como puede apreciarse en la Tabla 9.

Tabla 9
Las habilidades para la negociación en general según el diagnóstico del estilo de vida

	Activo Agresivo Objetivo	Activo Agresivo Destructivo	Pasivo Regresivo Apelativo	Pasivo Regresivo Distanciador
Casos	268	17	44	14
Promedio	196.18	170.95	189.59	179.93
Rango Promedio	210.75	60.56	152.51	122.29
Ji cuadrado	60.927			
Grados de libertad	4			
Probabilidad	0.000			

(*) $P < 0.05$

(**) $P < 0.01$

4.1.2. El Factor Comunicación de la Habilidad de Negociación según los estilos de vida

Para el análisis estadístico se utilizó la prueba Ji cuadrado, hallando un valor de 49.118, con 4 grados de libertad, siendo la probabilidad que dicho valor se deba al azar menor que 0.0001, razón por la cual se rechaza la hipótesis nula, confirmándose la hipótesis que afirma que los estilos de vida plantean diferencias en el factor comunicación de las habilidades de negociación tal como puede verse en la Tabla 10

Tabla 10
Factor de comunicación de las habilidades para la negociación según el diagnóstico
del Estilo de Vida

	Activo Agresivo Objetivo	Activo Agresivo Destructivo	Pasivo Regresivo Apelativo	Pasivo Regresivo Distanciador
Casos	268	17	44	14
Promedio	41.48	34	38.59	37.29
Rango Promedio	208.52	81.50	154.30	128.39
Ji cuadrado	49.118			
Grados de libertad	4			
Probabilidad	0.000			

(*) $P < 0.05$

(**) $P < 0.01$

4.1.3. El Factor Involucramiento de la Habilidad de Negociación según los estilos de vida

Para el análisis estadístico se utilizó la prueba Ji cuadrado, hallando un valor de 43.324, con 4 grados de libertad, siendo la probabilidad que dicho valor se deba al azar menor que 0.0001, razón por la cual se rechaza la hipótesis nula, confirmándose la hipótesis que afirma que los estilos de vida plantean diferencias en el factor involucramiento de las habilidades de negociación tal como puede verse en la Tabla 11.

Tabla 11
Factor de Compromiso o Involucramiento de las habilidades para la negociación
según el diagnóstico del Estilo de Vida

	Activo Agresivo Objetivo	Activo Agresivo Destructivo	Pasivo Regresivo Apelativo	Pasivo Regresivo Distanciador
Casos	268	17	44	14
Promedio	39.15	34.06	37.25	34
Rango Promedio	207.08	90	155	101.54
Ji cuadrado	43.324			
Grados de libertad	4			
Probabilidad	0.000			

(*) $P < 0.05$

(**) $P < 0.01$

4.1.4. El Factor Control Emocional de la Habilidad de Negociación según los estilos de vida

Para el análisis estadístico se utilizó la prueba Ji cuadrado, hallando un valor de 24.724, con 4 grados de libertad, siendo la probabilidad que dicho valor se deba al azar menor que 0.0001, razón por la cual se rechaza la hipótesis nula, confirmándose la hipótesis que afirma que los estilos de vida plantean diferencias en el factor control emocional de las habilidades de negociación tal como puede verse en la Tabla 12.

Tabla 12
Factor de Control Emocional de las habilidades para la negociación según el diagnóstico del Estilo de Vida

	Activo Agresivo Objetivo	Activo Agresivo Destructivo	Pasivo Regresivo Apelativo	Pasivo Regresivo Distanciador
Casos	268	17	44	14
Promedio	38.54	33.59	36.95	35.07
Rango Promedio	201.19	98.06	164.67	131
Ji cuadrado	24.724			
Grados de libertad	4			
Probabilidad	0.000			

(*) $P < 0.05$

(**) $P < 0.01$

4.1.5. El Factor Perspectiva de la Habilidad para la Negociación según los estilos de vida.

Para el análisis estadístico se utilizó la prueba Ji cuadrado, hallando un valor de 24.378, con 4 grados de libertad, siendo la probabilidad que dicho valor se deba al azar menor que 0.0001, razón por la cual se rechaza la hipótesis nula, confirmándose la hipótesis que afirma que los estilos de vida plantean diferencias en el factor perspectiva de las habilidades de negociación tal como puede verse en la Tabla 13.

Tabla 13
Factor de Perspectiva de las habilidades para la negociación según el diagnóstico del
Estilo de Vida

	Activo Agresivo Objetivo	Activo Agresivo Destructivo	Pasivo Regresivo Apelativo	Pasivo Regresivo Distanciador
Casos	268	17	44	14
Promedio	38.14	25.29	35.64	37.43
Rango Promedio	201.85	135.21	148.58	185
Ji cuadrado	24.378			
Grados de libertad	4			
Probabilidad	0.000			
(*) P< 0.05				
(**) P< 0.01				

4.1.6. El Factor Empatía de la Habilidad para la Negociación según los estilos de vida.

Para el análisis estadístico se utilizó la prueba Ji cuadrado, hallando un valor de 33.862, con 4 grados de libertad, siendo la probabilidad que dicho valor se deba al azar menor que 0.0001, razón por la cual se rechaza la hipótesis nula, confirmándose la hipótesis que afirma que los estilos de vida plantean diferencias en el factor empatía de las habilidades de negociación tal como puede verse en la Tabla 14.

Tabla 14
Factor de Empatía de las habilidades para la negociación en general según el diagnóstico del Estilo de Vida

	Activo Agresivo Objetivo	Activo Agresivo Destructivo	Pasivo Regresivo Apelativo	Pasivo Regresivo Distanciador
Casos	268	17	44	14
Promedio	38.88	33.71	37.17	36.14
Rango Promedio	202.95	78.38	172.02	134.93
Ji cuadrado	33.862			
Grados de libertad	4			
Probabilidad	0.000			

(*) $P < 0.05$

(**) $P < 0.01$

4.1.7. El Factor de comunicación de la Habilidad para la Negociación según Estilo de Vida.

Con el primer análisis se ha comprobado que las habilidades para la negociación difieren según los estilos de vida, a continuación se precisa cuales son los estilos de vida que plantean las diferencias encontradas.

Para ello se contrastaron los datos de cada una de las habilidades para la negociación según los estilos de vida con la fórmula de U de Mann Whitney, habiendo encontrado lo siguiente:

- a. Los Activos Agresivos Objetivos, descritos como aquellas personas cuyo estilo de vida se caracteriza por pasar a la acción antes que quedarse en el pensamiento, son personas luchadoras y realistas en cuanto permiten el desarrollo de los demás bajo el convencimiento de que así se desarrollarán y son quienes presentan mayor habilidad de

comunicación significativa aún para el 0.01 respecto a los otros tipos.

- b. Los Pasivo Regresivos Apelativos, esto es las personas que más se caracterizan por quedarse en el deseo o en el pensamiento y no pasar a la acción y son dependientes pero manipuladores para conseguir lo que desean presentan mayor habilidad de comunicación para la negociación que el Activo Agresivo Destructivo, confirmándose lo que teóricamente debemos encontrar. (Ver la Tabla 15).

Tabla 15
Localización del estilo de vida que plantea diferencias en la habilidad para la negociación en el factor Comunicación

Comparación de Diagnósticos	Casos	Rango Promedio		Suma de Rangos		Media Aritmética		U	Z	P
AAO – AAD	268 17	148.68	53.50	39845.50	909.50	41.48	34	756.50	-4.625	0.000*
AAO – PRA	268 44	163.13	116.09	43720	5108	41.48	38.59	4118	-3.211	0.001*
AAO – PRD	268 14	144.45	84.96	38713.5	1189.5	41.48	37.29	1084.5	-2.665	0.008*
AAD – PRA	17 44	20.82	34.93	354	15.37	34	38.59	201	-2.790	0.005*
AAD – PRD	17 14	14.18	18.21	241	255	34	37.29	88	-1.234	0.217
PRA – PRD	44 14	30.72	25.68	1351.5	395.5	38.59	37.29	254.5	-0.975	0.329

(*) $P < 0.05$

(**) $P < 0.01$

4.1.8. El Factor de involucramiento de la Habilidad para la Negociación según Estilo de Vida

- a. En relación a la habilidad de involucramiento para la negociación se encuentra que el estilo Agresivo Activo Objetivo es el que expresa significativamente mayor habilidad respecto a los otros estilos.
- b. Lo interesante en esta habilidad radica en el estilo Pasivo Regresivo

Distanciador, son quienes significativamente presentan mayor de esta habilidad que los Activos Agresivos Destructor y que los Pasivo Regresivo Distanciador, resultado esperado teóricamente, debido que los apelativos desarrollan comportamientos persuasivos y manipulatorios para lograr que los demás hagan lo que ellos deben hacer por sí mismos, mientras que los distanciadores controlan el ambiente manteniéndose a “buen recaudo”. Estos datos pueden verse en la Tabla 16.

Tabla 16
Localización del Estilo de Vida que plantea diferencias en la habilidad para la negociación en el factor Involucramiento

Comparación de Diagnósticos	Casos		Rango Promedio		Suma de Rangos		Media Aritmética		U	Z	P
AAO – AAD	268	17	148.27	59.88	39737	1018	39.15	34.06	865	-4.302	0.000*
AAO – PRA	268	44	162.88	117.66	43651	5177	39.15	37.25	4187	-3.092	0.002*
AAO – PRD	268	14	145.26	69.5	38930	973	39.15	34	868	-3.399	0.001*
AAD – PRA	17	44	22.18	34.41	377	1514	34.06	37.25	224	-2.426	0.015*
AAD – PRD	17	14	16.09	15.89	273.5	222.5	34.06	34	117.5	-0.060	0.952
PRA – PRD	44	14	32.19	21.04	1416.5	294.5	37.25	34	189.5	-2.162	0.031*

(*) $P < 0.05$

(**) $P < 0.01$

4.1.9. El Factor de Control Emocional de la Habilidad para la Negociación según Estilo de Vida

- a. La habilidad de control emocional en la negociación, es significativamente mayor en el estilo de vida Activo Agresivo Objetivo respecto a los otros estilos, confirmando lo que teóricamente se esperaba encontrar.
- b. Aquí encontramos el Pasivo Regresivo Apelativo, es mejor en el control

emocional que el Activo Agresivo Destructor, tal como puede verse en la siguiente Tabla 17

Tabla 17
Localización del Estilo de Vida que plantea diferencias en la habilidad para la negociación en el factor Control Emocional

Comparación de Diagnósticos	Casos		Rango Promedio		Suma de Rangos		Media Aritmética		U	Z	P
AAO – AAD	268	17	147.67	69.38	39575.5	1179.5	38.54	33.59	1026.5	-3.809	0.000*
AAO – PRA	268	44	160.87	129.88	43113.5	5714.5	38.54	36.95	7424.5	-2.119	0.034*
AAO – PRD	268	14	144.12	91.39	38623.5	1279.5	38.54	35.07	1174.5	-2.365	0.018*
AAD – PRA	17	44	22.62	34.24	384.5	1506.5	33.59	36.95	321.5	-2.309	0.021*
AAD – PRD	17	14	14.88	17.36	253	243	33.59	35.07	100	-0.759	0.448
PRA – PRD	44	14	30.88	25.18	1358.5	352.5	36.95	35.07	247.5	-1.106	0.269

(*) $P < 0.05$

(**) $P < 0.01$

4.1.10. El Factor de Perspectiva de la Habilidad para la Negociación según Estilo de Vida

- a. La perspectiva, se describe a este factor como la capacidad para reconstruir mentalmente los acontecimiento y eventos emergentes desde los puntos de vista de los emisores o interlocutores; habilidad significativamente mayor en los Activos Agresivos Objetivos que en los tipos Activos Agresivo Destructivos y que en los Pasivos Regresivos, Apelativos.
- b. Al parecer la perspectiva es una habilidad, que tiende a encontrarse disminuida, en los estilos que no combinen la Actividad, la agresividad, y la objetividad, Ver tabla 18.

Tabla 18
Localización del Estilo de Vida que plantea diferencias en la habilidad para la negociación en el factor Perspectiva

Comparación de Diagnósticos	Casos		Rango Promedio		Suma de Rangos		Media Aritmética		U	Z	P
AAO – AAD	268	17	145.96	96.26	39118.5	1636.5	38.14	35.29	1483.5	-2.418	0.016*
AAO – PRA	268	44	162.92	117.39	43663	5165	38.14	35.64	5165	-3.111	0.002*
AAO – PRD	268	14	142.03	131.43	38063	1840	38.14	37.43	17.35	-0.475	0.635
AAD – PRA	17	44	28.59	31.93	486	1405	35.29	35.64	333	-0.662	0.508
AAD – PRD	17	14	14.5	17.82	246.5	249.5	35.29	37.43	93.5	-1.018	0.309
PRA – PRD	44	14	28.43	32.86	1251	460	35.64	37.43	261	-0.857	0.391

(*) $P < 0.05$

(**) $P < 0.01$

4.1.11. El Factor de empatía de la Habilidad para la Negociación según Estilo de Vida

- a. La habilidad de empatía es significativamente mayor en el estilo Activo agresivo objetivo respecto a los estilos Activo agresivo destructivo, que los estilos, Pasivo regresivo apelativo y el Pasivo regresivo distanciador, posiblemente porque los distanciadores se protegen evitando el involucramiento.
- b. Como dato importante, notamos que los Pasivos regresivos apelativos, presentan mayor habilidad de empatía que los Activos agresivos destructores, precisamente porque el elemento distanciador es un impedimento para comprender a los interlocutores que si es una característica de los Apelativos. Ver la siguiente Tabla 19.

Tabla 19
Localización del Estilo de Vida que plantea diferencias en la habilidad para la negociación en el factor Empatía

Comparación de Diagnósticos	Casos		Rango Promedio		Suma de Rangos		Media Aritmética		U	Z	P
AAO – AAD	268	17	148.53	55.76	39807	948	38.88	33.71	795	-4.512	0.000*
AAO – PRA	268	44	160.22	133.84	42939	5889	38.88	37.16	4899	-1.803	0.071
AAO – PRD	268	14	144.06	92.46	38608.5	1294.5	38.88	36.14	1189.5	-2.314	0.021*
AAD – PRA	17	44	19.32	35.51	328.5	1562.5	33.71	37.16	175.5	-3.207	0.001*
AAD – PRD	17	14	13.41	19.14	228	268	33.71	36.14	75	-1.760	0.078
PRA – PRD	44	14	30.94	24.96	1361.5	349.5	37.16	36.14	244.5	-1.159	0.246

(*) $P < 0.05$

(**) $P < 0.01$

4.2. Las habilidades para la negociación, según los diferentes Estilos de Vida.

A. Si tenemos en cuenta el resultado general de las habilidades para la negociación, encontramos que estas son significativamente mayores en los estilos de vida Activo agresivo objetivo y en el Pasivo regresivo apelativo que en los otros estilos, lo que implicaría que el primero destacaría por su actividad, vehemencia y sentido de realidad, en tanto que, el segundo, por su capacidad de conseguir que los demás hagan por él, lo que él mismo debe hacer. Ver la siguiente Tabla 20.

B. Se rechaza la hipótesis nula para la diferencia entre

- a. H1: Activo Agresivo Objetivo con Pasivo Regresivo Apelativo $Z = -3,845$, a favor de Activo Agresivo Objetivo
- b. H2: Activo Agresivo Objetivo con Pasivo Regresivo Distanciador $Z = -2,893$, a favor de Activo Agresivo Objetivo

- c. H3: Activo Agresivo Destructivo con Pasivo Regresivo Apelativo
Z= -3,845, a favor de Pasivo Regresivo Apelativo

C. Se acepta la hipótesis nula para la diferencia entre:

- a. H4: Activo Agresivo Destructivo con Pasivo Regresivo Distanciador Z= -1.172

D. También es importante tener en cuenta que siendo el estilo de vida Pasivo Regresivo Apelativo superior al estilo de vida Activo Agresivo Destructivo no lo es con respecto a Pasivo Regresivo Distanciador, cuando debería esperarse que también fuera superior, considerando que la actividad implica un mayor contacto con la realidad.

E. Es razonable interpretar que las habilidades de negociación son estables sólo en los sujetos Activos Agresivos Objetivos y oscilantes en el resto de estilos de vida.

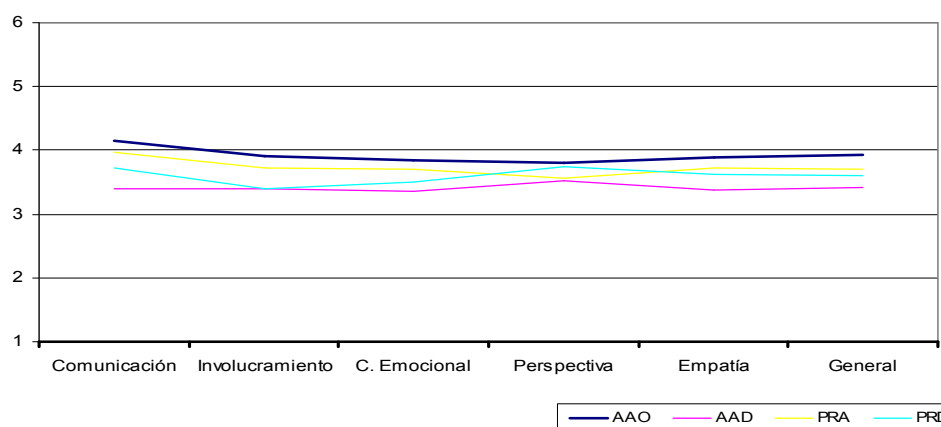
Tabla 20
Localización del estilo de vida que plantea diferencias en las habilidades para la negociación en general

Comparación De Diagnósticos	Casos	Rango Promedio	Suma de Rangos	Media Aritmética	U	Z	P
AAO – AAD	268 17	149.63 38.56	40099.5 655.5	196.18 170.65	502.5	-5.389	0.000*
AAO – PRA	268 44	163.71 112.58	43874.5 4953.5	196.18 185.59	39.63.5	-3.485	0.000*
AAO – PRD	268 14	144.7 80.04	38782.5 1120.5	196.18 179.93	1015.5	-2.893	0.004*
AAD – PRA	17 44	17.79 36.10	302.5 1588.5	170.65 185.59	149.5	-3.613	0.000*
AAD – PRD	17 14	14.26 18.11	242.5 253.5	170.65 179.93	89.5	-1.172	0.241
PRA – PRD	44 14	30.81 25.39	1355.5 355.5	185.59 179.93	250.5	-1.046	0.296

(*) P< 0.05

(**) P< 0.01

Grafico 1
Descripción diagnóstica de las habilidades para la negociación según los estilos de vida.



4.3 Las Habilidades para la negociación según el nivel ocupacional

Para este análisis hemos contrastado cada una de las habilidades para la negociación y la puntuación total entre cada nivel ocupacional, considerando a los ejecutivos, profesionales, administrativos, obreros calificados y obreros operativos, utilizando para ello la fórmula de Kruskal Wallis, aplicado, contrastando cada una de las habilidades para negociar entre nivel ocupacional, cuyos resultados son los siguientes.

4.3.1. El factor comunicación para la negociación según el nivel ocupacional

Al contrastar los rangos promedio hemos encontrado un valor Ji cuadrado por la que se expresa el análisis de Kruskal Wallis, de 31, 588 que par cuatro grados de libertad el Valor hallado tiene una probabilidad de ocurrencia de conformidad con la hipótesis de nula menor de 0.05, razón por la cual aceptamos la hipótesis alterna que no dice que hay diferencias significativas en esta habilidad para negociar según el nivel ocupacional. Ver Tabla 21.

Tabla 21
Factor de Comunicación de las habilidades para la negociación según el Nivel Ocupacional

Niveles Ocupacionales	Ejecutivo, Directivo o Jefe	Profesional o técnico	Administrativo	Obrero Calificado	Obrero u Operario
Casos	26	62	38	84	161
Promedio	44.77	41.94	40.84	38.98	39.32
Rango Promedio	268.73	222.78	192.79	158.52	171.21
Ji cuadrado	31.588				
Grados de libertad	4				
Probabilidad	0.000				

(*) $P < 0.05$

(**) $P < 0.01$

4.3.2. El factor Involucramiento para la negociación según el nivel ocupacional

Al contrastar los rangos promedio hemos encontrado un valor Ji cuadrado por la que se expresa el análisis de Kruskal Wallis, de 14, 107 que para cuatro grados de libertad el Valor hallado tiene una probabilidad de ocurrencia de conformidad con la hipótesis de nula menor de 0.05, razón por la cual por la cual se rechaza la hipótesis nula, confirmándose la hipótesis que dice que hay diferencias significativas en esta habilidad para negociar según el nivel ocupacional, tal como puede verse en la siguiente Tabla 22.

Tabla 22
Factor de Involucramiento de las habilidades para la negociación según el Nivel Ocupacional

Niveles Ocupacionales	Ejecutivo, Directivo o Jefe	Profesional o técnico	Administrativo	Obrero Calificado	Obrero u Operario
Casos	26	62	38	84	161
Promedio	40.77	38.89	38.37	37.71	37.90
Rango Promedio	250.10	204.89	183.79	171.71	176.35
Ji cuadrado	14.107				
Grados de libertad	4				
Probabilidad	0.007				

(*) $P < 0.05$

(**) $P < 0.01$

4.3.3. El factor control emocional para la negociación según el nivel ocupacional

Al contrastar los rangos promedio hemos encontrado un valor Ji cuadrado por la que se expresa el análisis de Kruskal Wallis, de 3, 789 que para cuatro grados de libertad el Valor hallado tiene una probabilidad de ocurrencia de conformidad con la hipótesis de nula mayor de 0.05, razón por la cual se acepta la hipótesis nula, por lo cual se disconfirma la hipótesis que dice que existen diferencias significativas en la habilidad de control emocional para negociar según el nivel ocupacional. Ver tabla 23.

Tabla 23
Factor de Control Emocional de las habilidades para la negociación según el Nivel Ocupacional

Niveles Ocupacionales	Ejecutivo, Directivo o Jefe	Profesional o técnico	Administrativo	Obrero Calificado	Obrero u Operario
Casos	26	62	38	84	161
Promedio	38.77	37.90	37.50	37.30	38.07
Rango Promedio	203.19	194.32	174.80	169.71	191.16
Ji cuadrado	3.789				
Grados de libertad	4				
Probabilidad	0.435				

(*) $P < 0.05$

(**) $P < 0.01$

4.3.4. El factor perspectiva para la negociación según el nivel ocupacional

El factor perspectiva para la negociación según el nivel ocupacional al contrastar los rangos promedio hemos encontrado un valor Ji cuadrado por la que se expresa el análisis de Kruskal Wallis, de 17, 433 que para cuatro grados de libertad el Valor hallado tiene una probabilidad de ocurrencia de conformidad con la hipótesis de nula menor de 0.05, razón por la cual aceptamos la hipótesis alterna esto es que la habilidad de perspectiva para negociar es diferente según los niveles ocupacionales. Ver la siguiente Tabla 24.

Tabla 24
La habilidad de Perspectiva de las habilidades para la negociación según el Nivel Ocupacional

Niveles Ocupacionales	Ejecutivo, Directivo o Jefe	Profesional o técnico	Administrativo	Obrero Calificado	Obrero u Operario
Casos	26	62	38	84	161
Promedio	39.31	38.87	38.24	36.32	36.97
Rango Promedio	225.40	222.20	202.62	163.65	173.43
Ji cuadrado	17.433				
Grados de libertad	4				
Probabilidad	0.002				
(*) P< 0.05					
(**) P< 0.01					

4.3.5. El factor empatía para la negociación según el nivel ocupacional

Al contrastar los rangos promedio hemos encontrado un valor Ji cuadrado por la que se expresa el análisis de Kruskal Wallis, de 24, 649 que para cuatro grados de libertad el Valor hallado tiene una probabilidad de ocurrencia de conformidad con la hipótesis de nula menor de 0.05, razón por la cual por la cual se rechaza la hipótesis nula, confirmándose la hipótesis que dice que los niveles ocupacionales plantean diferencias en la habilidad de empatía para la negociación. Ver Tabla 25.

Tabla 25
La habilidad de Empatía de las habilidades para la negociación según el Nivel Ocupacional

Niveles Ocupacionales	Ejecutivo, Directivo o Jefe	Profesional o técnico	Administrativo	Obrero Calificado	Obrero u Operario
Casos	26	62	38	84	161
Promedio	41.19	39.37	38.21	36.80	37.81
Rango Promedio	253.71	218.60	189.70	153.79	178.44
Ji cuadrado	24.649				
Grados de libertad	4				
Probabilidad	0.000				
(*) P< 0.05					
(**) P< 0.01					

4.3.6. Las habilidades en general para la negociación según el nivel ocupacional

La habilidad general para la negociación según el nivel ocupacional al contrastar los rangos promedio hemos encontrado un valor Ji cuadrado por la que se expresa el análisis de Kruskal Wallis, de 28, 031 que para cuatro grados de libertad el Valor hallado tiene una probabilidad de ocurrencia de conformidad con la hipótesis de nula menor de 0.05, razón por la cual se rechaza la hipótesis nula, confirmándose la hipótesis que afirma que las habilidades de negociación para la negociación difieren según los niveles ocupacionales, esto posiblemente por lo que implican, ya que detrás de cada puesto, está la persona que responde a toda una historia de desarrollo personal; tal como puede verse en la tabla 26.

Tabla 26
Las habilidades en general para la negociación según el Nivel Ocupacional

Niveles Ocupacionales	Ejecutivo, Directivo o Jefe	Profesional o técnico	Administrativo	Obrero Calificado	Obrero u Operario
Casos	26	62	38	84	161
Promedio	204.81	196.97	193.16	187.11	190.06
Rango Promedio	259.21	223.45	188.61	156.05	174.77
Ji cuadrado	28.031				
Grados de libertad	4				
Probabilidad	0.000				
(*) P< 0.05					
(**) P< 0.01					

4.3.7. Análisis de localización de las diferencias en las habilidades para la negociación según los niveles ocupacionales

Este análisis se realiza con el propósito de encontrar la dirección del nivel ocupacional hacia el que se encuentra valores significativamente mayores en los factores de las habilidades para la negociación, para este fin hemos contrastado los resultados de cada uno de los factores entre cada grupo según los niveles ocupacionales, son los que habiéndose encontrado permiten señalar:

4.3.4.1. El factor de Comunicación de las habilidades para la negociación según Nivel ocupacional

- a. En el factor comunicación de las habilidades para la negociación, los valores Z son significativos aun para valores de P menores de 0.01, en dirección de los Jefes, respecto a los profesionales, administrativos, obreros calificados y obreros operativos.

- b. Los profesionales también presentan mayor habilidad de comunicación que los obreros.
- c. Los administrativos no difieren de los obreros.
- d. Se concluye que a mayor responsabilidad dentro de la organización es mayor la habilidad de comunicación para la negociación. Resultados que pueden observarse en la Tabla 27.

Tabla 27
Localización del nivel ocupacional que plantea diferencias de las habilidades para la negociación en el factor de Comunicación

Comparación del nivel ocupacional	Casos		Rango Promedio		Suma de Rangos		Media Aritmética		U	Z	P
Jefes – Prof	26	62	54.65	40	1421	2495	44.77	41.94	542	-2.421	0.015*
Jefes – Admin.	26	38	48.85	26.79	1062	1018	44.77	40.84	2.77	-2.973	0.003*
Jefes – Obr. Calif	26	84	78.96	48.24	2053	4052	44.77	38.98	482	-4.298	0.000*
Jefes – Obr. Oper	26	161	134.77	87.4	3504	14074	44.77	39.32	1033	-4.144	0.000*
Prof – Admin.	62	38	54.06	44.68	3352	1698	41.94	40.84	957	-1.573	0.116
Prof – Obr. Calif	62	84	88.95	62.10	5515	5216	41.94	38.98	1646	-3.800	0.000*
Prof – Obr. Oper	62	161	134.02	103.52	8309.5	16666.5	41.94	39.32	3625.5	-3.168	0.002*
Admin. – Obr. Calif	38	84	69.89	57.70	2656	4847	40.84	38.98	1277	-1.767	0.077
Admi – Obr.-Oper	38	161	109.92	97.66	4177	15723	40.84	39.32	2682	-1.182	0.237
Obr. Calif – Obr. Oper	84	161	117.99	125.61	9911	20224	38.98	39.32	6341	-0.801	0.423

(*) $P < 0.05$

(**) $P < 0.01$

4.3.4.2. *El factor involucramiento de las habilidades para la negociación según Nivel ocupacional.*

- a. En el factor involucramiento de las habilidades para la negociación, los valores Z son significativos para valores de P menores de 0.05, en dirección de los Jefes, respecto a los profesionales, administrativos, obreros calificados y obreros operativos.
- b. Los profesionales no difieren de los administrativos y obreros.
- c. Los administrativos no difieren de los obreros.
- d. Se concluye que a mayor responsabilidad específicamente a nivel de Jefatura el involucramiento para la negociación es significativamente mayor que en los otros niveles ocupacionales. Ver la siguiente Tabla 28.

Tabla 28
Localización del nivel ocupacional que plantea diferencias en el factor de
Involucramiento de las habilidades para la negociación

Comparación del nivel ocupacional	Casos		Rango Promedio		Suma de Rangos		Media Aritmética		U	Z	P
Jefes – Prof	26	62	52.69	41.06	1370	2546	40.77	38.89	593	-1.958	0.050
Jefes – Admin.	26	38	39.69	27.58	1032	1048	40.77	38.37	370	-2.572	0.010*
Jefes – Obr. Calif	26	84	73.77	49.85	1918	4187	40.77	37.71	617	-3.356	0.001*
Jefes – Obr. Oper	26	161	124.44	89.08	3235.5	14342.5	40.77	37.90	1301.5	-3.100	0.002*
Prof – Admin.	62	38	52.63	47.03	3263	1787	38.89	38.37	1046	-0.941	0.347
Prof – Obr. Calif	62	84	81.38	67.68	5045.5	5686.5	38.89	37.71	2115.5	-1.941	0.052
Prof – Obr. Oper	62	161	124.31	107.26	7707.5	17268.5	38.89	37.90	4227.5	-1.774	0.076
Admin. – Obr. Calif	38	84	64.18	60.29	2439	5064	38.37	37.71	1494	-0.566	0.571
Admin. – Obr. Oper	38	161	103.5	99.17	3933	15967	38.37	37.90	2926	-0.418	0.676
Obr. Calif – Obr. Oper	84	161	121.40	123.84	10197.5	19937.5	37.71	37.90	6627.5	-0.256	0.798

(*) P< 0.05

(**) P< 0.01

4.3.7.3. *El factor control emocional de las habilidades para la negociación según Nivel ocupacional.*

En el factor control emocional de las habilidades para la negociación, los valores Z son significativos mayores de valores P de 0.05, razón por la cual no se pueda rechazar la hipótesis nula, afirmando que el control emocional no difieren en función al nivel ocupacional. Este resultado puede verse en la siguiente Tabla 29.

Tabla 29
Localización del nivel ocupacional que plantea diferencias en el factor de Control Emocional de las habilidades para la negociación

Comparación del nivel Ocupacional	Casos		Rango Promedio		Suma de Rangos		Media Aritmética		U	Z	P
Jefes – Prof	26	62	46.83	43.52	1217.5	2698.5	38.77	37.90	745.5	-0.556	0.578
Jefes – Admin.	26	38	35.33	30.57	918.5	1161.5	38.77	37.50	420.5	-1.008	0.314
Jefes – Obr. Calif	26	84	62	53.49	1612	4493	38.77	37.30	923	-1.193	0.233
Jefes – Obr. Oper	26	161	99.54	93.11	2588	14990	38.77	38.07	1949	-0.564	0.573
Prof – admin..	62	38	52.78	46.78	3272.5	1777.5	37.90	37.50	1036.5	-1.010	0.313
Prof – Obr. Calif	62	84	79.42	69.13	4924	5807	37.90	37.30	2237	-1.460	0.144
Prof – Obr. Oper	62	161	113.10	111.58	7012	17964	37.90	38.07	4923	-0.158	0.874
Admin. Obr. Calif	38	84	62.96	60.84	2392.5	5110.5	37.50	37.30	1540	-0.308	0.758
Admin.– Obr. Oper	38	161	93	101.65	3534	16366	37.50	38.07	2793	-0.836	0.403
Obr. Calif–Obr. Ope	84	161	113.76	127.82	9555.5	20579.5	37.30	38.07	5985.5	-1.479	0.139

(*) $P < 0.05$

(**) $P < 0.01$

4.3.7.4. *El factor perspectiva de las habilidades para la negociación según Nivel ocupacional.*

A. En el factor perspectiva de las habilidades para la negociación, los valores Z son significativos aun para valores de P menores de 0.05 en dirección de los Jefes, respecto a los obreros, los profesionales respecto a los obreros.

B. Los administrativos no difieren de los profesionales ni de los obreros.

- C. Se concluye que, a mayor responsabilidad dentro de la organización Jefes y profesionales es mayor la habilidad de perspectiva la negociación.

Estos resultados pueden verse en la Tabla 30.

Tabla 30
Localización del nivel ocupacional que plantea diferencias en el factor de Perspectiva de las habilidades para la negociación

Comparación del nivel Ocupacional	Casos		Rango Promedio		Suma de Rangos		Media Aritmética		U	Z	P
Jefes – Prof	26	62	44.71	44.41	1162.5	2753.5	39.31	38.87	800.5	-0.050	0.960
Jefes – Admin.	26	38	34.37	31.22	893.5	1186.5	39.31	38.24	445.5	-0.666	0.506
Jefes – Obr. Calif	26	84	70.02	51.01	1820.5	4284.5	39.31	36.32	714.5	-2.668	0.008*
Jefes – Obr. Oper	26	161	116.81	90.32	3037	14541	39.31	36.97	1500	-2.322	0.020*
Prof – Admin.	62	38	52.08	47.92	3229	1821	38.87	38.24	1080	-0.698	0.485
Prof – Obr. Calif	62	84	87.46	63.20	5422.5	5308.5	38.87	36.32	1738.5	-3.438	0.001*
Prof – Obr. Oper	62	161	132.75	104.01	8230.5	16745.5	38.87	36.97	3704.5	-2.987	0.003*
Admin. – Obr. Calif	38	84	70.07	57.63	2662.5	4840.5	38.24	36.32	1270.5	-1.806	0.071
Admin. – Obr. Oper	38	161	111.91	97.19	4252.5	15647.5	38.24	36.97	2606.5	-1.420	0.156
Obr. Calif – Obr. Oper	84	161	119.32	124.92	10023	20112	36.32	36.97	6453	-0.589	0.556

(*) $P < 0.05$

(**) $P < 0.01$

4.3.7.5. *El factor empatía de las habilidades para la negociación según Nivel ocupacional*

- a) En el factor empatía de las habilidades para la negociación, los valores Z son significativos aun para valores de P menores de 0.01, en dirección de los Jefes, y profesionales, respecto a los, administrativos, obreros calificados y obreros operativos.
- c) Los administrativos no difieren de los obreros.
- d) Se concluye que a mayor responsabilidad dentro de la organización es mayor la empatía para la negociación.

Ver Tabla 31.

Tabla 31
Localización del nivel ocupacional que plantea diferencias en el factor de Empatía de las habilidades para la negociación

Comparación del nivel Ocupacional	Casos		Rango Promedio		Suma de Rangos		Media Aritmética		U	Z	P
Jefes – Prof	26	62	51.38	41.61	1336	2580	41.19	39.37	267	-1.644	0.100
Jefes – Admin.	26	38	39.21	27.91	1019.5	1060.5	41.19	38.21	319.5	-2.393	0.017*
Jefes – Obr. Calif	26	84	78.15	48.49	2032	4073	41.19	36.80	503	-4.156	0.000*
Jefes – Obr. Oper	26	161	125.46	88.92	32.62	14316	41.19	37.81	1275	-3.203	0.001*
Prof – Admin.	62	38	53.31	45.91	3305.5	1744.5	39.37	38.21	1003.5	-1.245	0.213
Prof – Obr. Calif	62	84	88.53	62.40	5489	5242	39.37	36.80	1672	-3.702	0.000*
Prof – Obr. Oper	62	161	129.64	105.21	8037.5	16938.5	39.37	37.81	3897.5	-2.542	0.011*
Admin. – Obr. Calif	38	84	69.78	57.76	2651.5	4851.5	38.21	36.80	1281.5	-1.744	0.081
Admin. – Obr. Oper	38	161	104.61	98.91	3975	15925	38.21	37.81	2884	-0.550	0.583

(*) $P < 0.05$

(**) $P < 0.01$

4.3.8 Las habilidades para la negociación en general según el nivel ocupacional

- A. En la habilidad general para la negociación, los valores Z son significativos aun para valores de P menores de 0.01, en dirección de los Jefes, respecto a los profesionales, administrativos, obreros calificados y obreros operativos.
- B. Los profesionales también presentan mayor habilidad para la negociación que los obreros.
- C. Los administrativos no difieren de los obreros.
- D. Se concluye que, a mayor responsabilidad implicada en el nivel ocupacional, dentro de la organización es mayor la habilidad de negociación para la gestión de conflictos.

Los resultados pueden verse en la tabla 32

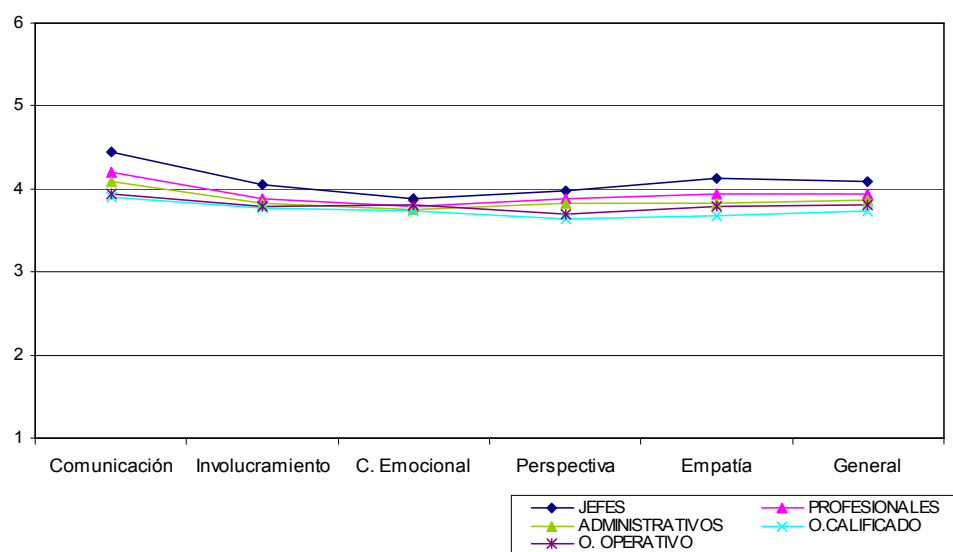
Tabla 32
Localización del nivel ocupacional que plantea diferencias en las habilidades para la negociación en general.

Comparación del nivel Ocupacional	Casos	Rango Promedio		Suma de Rangos		Media Aritmética		U	Z	P
Jefes – Prof	26	62	51.92	41.39	1350	2566	204.81	196.97	613	-1.766 0.077
Jefes – Admin.	26	38	40.23	27.21	1046	1034	204.81	193.16	293	-2.749 0.006*
Jefes – Obr. Calif	26	84	79	48.23	2054	4051	204.81	187.11	481	-4.300 0.000*
Jefes – Obr. Oper	26	161	128.56	88.42	3342.5	14235.5	204.81	190.06	1194.5	-3.509 0.000*
Prof – Admin.	62	38	54.52	43.95	3380	1670	196.97	193.16	929	-1.769 0.077
Prof – Obr. Calif	62	84	89.67	61.57	5559.5	5171.5	196.97	187.11	1601.5	-3.970 0.001*
Prof – Obr. Oper	62	161	132.38	104.15	8207.5	16938.5	196.97	190.06	3727.5	-2.928 0.003*
Admin. – Obr. Calif	38	84	69.42	57.92	2638	4865	193.16	187.11	1295	-1.665 0.096
Admin. – Obr. Oper	38	161	106.53	98.46	4048	15852	193.16	190.06	2811	-0.777 0.437
Obr. Calif – Obr. Oper	84	161	115.84	126.74	9730.5	20404.5	187.11	190.06	6160.5	-1.143 0.253

(*) $P < 0.05$

(**) $P < 0.01$

Grafico 2
Descripción diagnóstica de las habilidades para la negociación según los niveles ocupacionales.



4.4 Discusión de Resultados

A partir de los resultados se encuentra que hay diferencias en las habilidades de negociación según el estilo de vida y el nivel ocupacional. Al respecto, se infiere en concordancia a lo expuesto especialmente por la UNESCO (2009) OMS, OIT, que las habilidades para la vida que una persona requerirá en un momento y contexto específico varían enormemente dependiendo del área de actividad, el contexto social y cultural, el grupo etario, entre otras variables, así, se observa entre los recursos personales para la vida, las habilidades interpersonales para la negociación.

Dichas habilidades son corroboradas en el trabajo de campo, en que los colaboradores de las organizaciones productivas del estudio, presentan diferencias según el nivel ocupacional que vienen desempeñando, es decir ellos, han desarrollado o aprendido en el proceso demandando por cada tarea la habilidad de negociación en concordancia a la exigencia de la labor en la organización; aprendizaje adquirido mediante su entrenamiento y la exposición en su nivel ocupacional, el que ha marcado diferencias en dicha habilidad. En tanto la ejecución de la actividad del trabajo forma la personalidad y la ideología, Rubinstein (1967), y siendo en el caso de las habilidades para la negociación, el nivel ejecutivo es el que obtiene mayores valores que los profesionales, administrativos y obreros tanto calificados como los operativos, por la responsabilidad de ser el modelo en el proceso de aprendizaje y por las exigencias y señalamientos expresas en las normas de gestión de la calidad empresarial.

Así mismo, en la población de las empresas productoras del estudio, sus colaboradores, a la vez, están o van acuñando su Estilo de vida, el que está fortaleciéndose por la capacidad del individuo según Adler debido a la condición de la modificabilidad del estilo de vida, en interacción con el ambiente de trabajo que construye la organización. La tendencia del complejo medio-fin ya sea el activo agresivo o el pasivo regresivo será influida o condicionada por su entorno en medidas diferentes, sea por ejemplo por los recursos tales como la infraestructura, equipos, sistemas de información, de igual manera por las normas y pautas de las conductas organizacionales, circunstancias de la convivencia laboral, clima organizacional, que se sustentan en la cultura organizacional. De ahí que se explique

que las habilidades interpersonales presenten diferencias significativas por el Estilo de vida, identificándose con mayor nivel el Activo Agresivo Objetivo y Pasivo Regresivo Apelativo, que los otros dos estilos de vida; optando así la postura sea del enfrentamiento o de la evasión. Lo que también es puesto de relieve por la investigación de Ten Velden.; Beersma; y De Dreu (2007) en la que el alejamiento de la tendencia prosself, propio del estilo de vida Activo Agresivo Destructivo y Pasivo Regresivo Apelativo, que en vez de que conciliar la interrelación de la motivación social de la mayoría con la motivación social de la minoría, conduce al fracaso en la negociación yo gano- tu ganas, en tal sentido dicho estilo genera una escalada hacia la obtención del poder en el primero y su rechazo en el segundo estilo.

Un elemento que condicionaría en alguna medida la habilidad para la negociación lo constituye la toma de decisiones en entornos de incertidumbre variable ante los riesgos que implican estas. Esto guarda relación con el hecho de que al realizarse el análisis independientemente por variables se encuentra que los ejecutivos presentan una mayor habilidad de comunicación para la negociación entre los diferentes niveles ocupacionales de la jerarquía organizacional. Para ello el ejecutivo ha de ser una persona cuya personalidad ofrece disposición a tratar con los clientes internos y externos en forma permanente, ocupándose de proveerlo de los medios para desempeñar su trabajo. Un ejecutivo sin subalternos directos como obreros calificados o no, es una posición inexistente en la jerarquía organizacional. En cambio, se presume por los resultados que un obrero ante su máquina requiere para su trabajo de otras habilidades, menos vinculadas con la negociación, especialmente en tareas estandarizadas o líneas en serie de producción o identificadas como monótonas, por tanto puede ser un activo agresivo destructivo e incluso un pasivo regresivo distanciador con rasgos esquizoides; sin por ello no desdice que dicho nivel ocupacional requiera de habilidades para la negociación en vías de lograr la negociación como norma de la cultura organizacional, en tanto el trabajo es una actividad social al igual que el estudio y el juego.

Del mismo modo una característica del estilo de vida que se manifiesta en la forma de diferencia en las habilidades de comunicación como una de las habilidades de negociación; se le ha encontrado que en el tipo Activo agresivo objetivo logra un mayor promedio, acuñada e incorporada en su estrategia aprendida en concordancia a

su perfil que lo describe, el de valerse del diálogo y la comunicación para solucionar problemas, en tanto que en el extremo opuesto, el promedio más bajo lo obtiene el tipo Activo Agresivo Destructivo quien para solucionar problemas lo hará o empleará mediante la fuerza y la imposición.

Además, referido al mismo punto, se considera importante el aporte de Curhan y Pentland (2007), quienes demostraron el nivel de actividad de la participación de un compromiso en la conversación, el énfasis prosódico, y de modo paralelo vocales percibidas como “actuaciones sutiles” en los 5 minutos iniciales en una conversación en una mesa de negociación tiene injerencia en el otro, lo que permite aunar que, quien trasmite mayor seguridad tiene influencia en los resultados, así el Activo agresivo objetivo tiene mayor estabilidad como característica del Estilo de vida, marcando así la diferencia del factor habilidad de comunicación para la negociación, al igual por el nivel ocupacional, siendo a favor un mayor promedio el ejecutivo que los otros niveles .

Estaríamos así, cuando hay disposición real para la comunicación ante una forma más de ser dada por el Interés social, pues no es sólo la necesidad de comunicarse, sino que está orientada hacia el diálogo como medio de solución de conflictos, con una expresa evitación del uso de la fuerza, concebida y sentida, por ser perpetuadora o generadora del conflicto. En este punto Adler, A. apuesta por la opción yo gano – tu ganas. La comunicación parte de la definición de la negociación según Ury y Fischer (1991).

El factor de compromiso o habilidad de involucramiento para la negociación según el estilo de vida plantea diferencias, es una característica según Adler, A. de la persona activa y se manifiesta cuando se centra el interés social comunitario, el se refiere a la responsabilidad social de la organización o empresa como factor básico que tiene en cuenta o le posibilita para tomar la decisión en vías de la solución del conflicto. La tipología de Estilo de vida propio de activo agresivo objetivo, es la más orientada a asumir y cumplir compromisos ya que es el que tiene más desarrollado el interés social o sentimiento de comunidad en el que se antepone la tarea por el bien común a otros intereses.

Se presenta también diferencias de la habilidad de compromiso para la negociación según el nivel ocupacional, siendo el grupo de ejecutivos quienes alcanzan un mayor promedio que los otros; se entiende que el nivel ejecutivo logre mayor compromiso en tanto que, dicha posición ocupacional es el que comanda y que no sólo ejecuta las políticas en concordancia con el planeamiento estratégico sino que tiene injerencia directa en revalorar la visión y misión que tienen las empresas productoras. Desde la perspectiva de la administración funcional (Parsons, T.), éste es el nivel que le compete movilizar y coordinar los esfuerzos, competencias, recursos de los integrantes de los niveles inferiores o subordinados hacia el logro de los objetivos aunando esfuerzos para que al nivel institucional cumpla su responsabilidad empresarial, concordando así con el modelo de Tavistock, que para cumplir con lo Subsistema Social de la Empresa, se requiere indudablemente tener muy alta la habilidad de involucramiento para negociar.

Pero además de que el factor como el compromiso también está presente en las negociaciones exitosas, como lo demuestran Curhan y Pentland (2007), el poder lograr en *el otro* el compromiso en la problemática del objeto de negociación, se señala que viene ser una condición *per se* la habilidad de negociación en su factor involucramiento, o ser desarrollada para obtener competencias y responder entre las responsabilidades del ejecutivo, el involucrar a sus subordinados o seguidores.

En el Factor Control Emocional de la habilidad para la negociación se observa que plantea diferencias con el Estilo de vida, logrando un mayor promedio el tipo Activo agresivo objetivo y el menor el Activo agresivo destructivo, de tal manera se evidencia o se pone de manifiesto el papel del Estilo de Vida, aunque no se dé para marcar diferencias entre los grupos ocupacionales. Los datos confirman para presumir, que las estrategias acuñadas por el Estilo de vida adquirida en el proceso de socialización en la organización varía por el aprendizaje previo de los actores antes de asumir la actividad de la tarea según las posiciones; ya que no se presenta para el caso de la variable independiente asignada, nivel ocupacional, diferencias significativas por el Factor de control emocional para la habilidad de negociación. Siendo notorio la presencia de que no se presenta diferencias entre los cinco niveles ocupacionales por el factor control emocional de las habilidades para la negociación, entre la justificación teórica es evidenciada en los datos empíricos que

dicho factor es inherente a la estructura o componente de la personalidad que se va estructurando desde la etapa pre natal, neonato y las sucesivas; concordando con las teorías del desarrollo que le otorgan la importancia al contexto para los Infantes en la edad pre escolar, escolar prioritariamente antes de los 9 años, como por la exploración y confrontación en la Adolescencia, y a ser cimentada en las grupos secundarios, primeramente la institución educativa luego la laboral para la solidez en la Adulthood y calidad de vida en la etapa del Envejecimiento exitoso.

Dicho resultado del factor de Control emocional para la habilidad de negociación orienta a confirmar, que a pesar de la socialización en la organización productiva y a los grados saludables del logro del coeficiente emocional (BarOn en Goleman 1996) que tenga una persona, sus emociones al tener un componente fisiológico escapa al control racional y social, es decir la emoción está vinculada a otros factores o proceso psicológicos, especialmente a la naturaleza psiconeurofisiológica de la personalidad; alcances teóricos compatibilizan con los datos empíricos que describen que en todos los niveles ocupacionales de las empresas productoras, éste factor de la habilidad para la negociación se comporta similarmente; así por ejemplo el nivel Ejecutivo y el Obrero (operario sin calificación) alcanzan un promedio similar.

El factor Perspectiva de la habilidad para la negociación plantea diferencias según el Estilo de Vida así como según el nivel ocupacional, factor que posibilita a los actores de las empresas productoras colocarse prospectivamente en escenarios futuros que posibilite rentabilidad frente al otro, a partir de un dato, indicador, señal observable, llega a tener una visión o interpretación integral o total. Desde la perspectiva teórica empleada estamos frente al dominio de la actividad en cuanto a dar los pasos para alcanzar una meta, en la que también interviene el proceso educativo, actividad que al brindar estrategias y ensayos de planeación que al ser plenamente manifiestos cuando se produce el desempeño profesional, según la posición de la categoría ocupacional, logra la competencia luego la experticia.

Prueba de ello es que hay diferencias entre los estilos de vida activo agresivo objetivo y el pasivo regresivo, el primero lo hace enfrentándose directamente a fin de lograr objetivos antes que perseguir ganancias secundarias, en cambio el pasivo

regresivo distanciador retrocede frente a los problemas y se apresta a elaborar síntomas o excusas de evasión, llegando al retraimiento ante su contrincante como camino aprendido para lograr sus metas, probablemente usando su falta de capacidad o presentando excusas o victimizándose como medio de afronte a sus problemas, de los cuales tampoco espera solución.

Del mismo modo se ha encontrado que el Estilo de vida y los niveles ocupacionales plantean diferencias en el factor empatía de la habilidad para la negociación en los actores de las empresas productoras; lo cual es esperable debido al carácter socializante del Activo agresivo objetivo, quien supera al Pasivo regresivo apelativo; teniendo ambas estrategias e intereses opuestos, el primero se dirige a la sociedad, y a ponerse del lado del otro, y el segundo usa mecanismos y tácticas de lograr la atención de quienes le rodean sin importarle el costo individual y grupal de las acciones efectuadas, es decir lo que se conoce como ególatras y egoístas.

Los resultados tienden a confirmar el rol preponderante del aprendizaje en los contextos familiares, educación y laboral para el desarrollo de las habilidades sociales, así la realidad socioeducativa y cultural habrían posibilitado que los actores a nivel ejecutivo, directivo o jefe demuestren una mayor nivel en habilidades para la negociación seguidos del nivel profesional o técnico de las empresas productoras en el Factor de empatía de las habilidades para negociación. Futuras investigaciones podrán tener en cuenta el papel del proceso formativo, tanto en años como en contenidos con respecto a estas habilidades. La conexión a que se presente se refiere a la afirmación de Adler de la modificabilidad del estilo de vida, como producto de los aprendizajes derivados de las interacciones, a la manera de un mecanismo de corrección tanto de la trayectoria como de la meta, al incrementarse el interés social.

También en relación con el aprendizaje, O'Connor y cols. presentan una opción de investigación no cubierta en la presente tesis, consistente en el efecto de las experiencias previas de negociación, tal abordaje no se hizo porque corresponde a una investigación experimental, los autores encuentran que el resultado previo en una negociación es repetido por el negociador, aún cuando, encuentra una excepción cuando hay un cambio de socio, y dentro del abordaje que se sigue, es importante notar que habría influencia por parte de la persona coparticipante, lo cual nos lleva a

inferir que la variable personalidad interviene activamente, siendo susceptible de atribuirlo al complejo medios-fin.

En referencia al el tema de de las habilidades interpersonales para la negociación, según plantean los Estilos vida, se han confirmados los supuestos planteados por Adler, descritos por Titze (1983), Vicuña y Colaboradores (2000) en relación a que los Estilos de Vida, así se ha encontrado las diferencias significativas teniendo en su núcleo central los Complejos Medio-fin, del Activo agresivo objetivo con el Pasivo regresivo apelativo y Pasivo regresivo distanciador. El primero enfrentando la realidad, empleando los factores de control emocional, empatía, comunicación, perspectiva e involucramiento de la habilidad para la negociación.

Los resultados generales de las habilidades interpersonales para la negociación según el nivel ocupacional, plantean diferencias significativas según el estilo de vida, confirmación empírica válida a la luz de la lógica y las teorías de la Administración, como el planteado por el enfoque de las contingencias así como prescrita en las normas de calidad, constructos teóricos que señalan que la manera válida de lograr el cambio y fomentar climas organizacionales saludables, parte del nivel gerencial o directivo, como por las competencias de los ejecutivos así como la responsabilidad y competencia de los profesionales, lo cual lleva a tener la presunción evidente que son fortalezas inherentes a empresas productoras, en especial en aquellas que han colaborado con el estudio, que están en un ranquin que las identifica como excelentes en su respectivo mercado. Situación que coincide con los resultados y lleva a la necesidad de contrastar con estudios con una muestra más amplia y que posibilite contrastar los resultados, cuyo aporte significativo posibilita aseverar la importancia de la personalidad y la formación de los actores o colaboradores para asumir la posición laboral según el nivel ocupacional en la jerarquía de la estructura organizacional.

4.5 Conclusiones

1. El Estilo de vida plantea diferencias en las habilidades interpersonales para la negociación.

2. Las habilidades interpersonales para la negociación difieren según los estilos de vida adquiridos.
3. Las habilidades interpersonales para la negociación plantean diferencias según los niveles ocupacionales, excepto en el factor de control emocional de las habilidades interpersonales para la negociación.
4. Por tanto: Las Habilidades interpersonales para la negociación difieren según los Estilos de vida y el Nivel ocupacional en la población de empresas productoras en el Perú.

Se presentan también las siguientes conclusiones:

- A. Las habilidades interpersonales para la negociación son significativamente mayores en los estilos de vida: Activo Agresivo Objetivo y en el Pasivo Regresivo Apelativo que en los otros estilos.
- B. Las Habilidades interpersonales para la negociación en la población de empresas productoras en el Perú difiere entre el estilo de vida Activo Agresivo Objetivo y el estilo de vida Pasivo Regresivo Apelativo, superando el estilo Activo Agresivo Objetivo al Pasivo Regresivo Apelativo.
- C. La Habilidad interpersonal para la negociación de la población de empresas productoras en el Perú con estilo de vida Activo Agresivo Objetivo es mayor que el estilo de vida Pasivo Regresivo Apelativo.
- D. La Habilidad interpersonal para la negociación de la población de empresas productoras en el Perú con estilo de vida Activo Agresivo Objetivo es mayor que el estilo de vida Pasivo Regresivo Distanciador.
- E. La población de empresas productoras en el Perú con estilo de vida Pasivo Regresivo Apelativo supera en la habilidad interpersonal para la negociación a la población de Estilo de vida Activo Agresivo Destructivo.

- F. No existe diferencia en la Habilidad interpersonal para la negociación de la población de empresas productoras en el Perú de estilo de vida Activo Agresivo Destructivo con la de estilo de vida Pasivo Regresivo Distanciador.

4.6 Recomendaciones

Incorporar en el perfil psicoprofesiografico: Las habilidades interpersonales para la negociación, entre los indicadores de diagnóstico para la gestión de los recursos humanos.

Incluir el Estilo de Vida Activo Agresivo Objetivo como un indicador significativo para el pronóstico en la negociación eficiente.

Se plantea incluir a la negociación como un factor significativo en el estudio del clima organizacional y cultura organizacional.

Formular las referencias teóricas para el diseño de la negociación como una estrategia para la solución de conflictos en las organizaciones

Replicar estudio en PYMES.

Replicar el estudio a nivel de estudiantes universitarios.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Adler, A. (1938). *El sentido de la Vida*. Santiago de Chile: Colección “Hombres e Ideas”. Editorial Cultura, Casilla 4130

Alcover de La Hera, C. Ma. (2000). “*Sobre la progresiva-Cognitivización-de la psicología de los grupos: una revisión de la aplicación de constructor cognitivos a nivel grupal*”. Facultad de Ciencias Juritas y Sociales. Universidad Rey Juan Carlos, Madrid. En *La mirada psicosociológica: Grupos, procesos, lenguaje y culturas*, Madrid – España: Editores Domingo Caballero, María Teresa Méndez & Juan Pastor. Biblioteca Nueva.

Argyris, C. (1993). *Como Vencer las Barreras Organizativas*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A.

Antonioni, D. (1998). Relationship between the big five personality factors and conflict management styles. *International Journal of Conflict Management*, Vol. 9, 336-355.

Burns, T. & Stalker, G. (1994). *The management of innovation*. Oxford: University Press. Third edition.

Caballo, V. (1999). *Manual de evaluación y entrenamiento de habilidades sociales*. Madrid – España: Siglo XXI de España Editores S.A. (Tercera Edición)

Chandler, A. (2003). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. Washington: MIT.

Córdova, J. E. (1990). *Economía*. Lima: Editorial Universitaria San Martín de Porras.

Cronbach, L. (1972). *Fundamentos de la Exploración Psicológica*. Madrid: Biblioteca Nueva. (Segunda Edición).

Curhan, J. & Pentland, A. (2007). Thin Slices of Negotiation: Predicting Outcomes From Conversational Dynamics Within the First 5 Minutes. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 92(3): 802–811.

Chruden, H. J. & Sherman, Jr. A. (1979). *Administración de personal*. México: Compañía Editorial Continental, S.A. (Quinta Edición).

Etkin, J. R. (1994). *La doble Moral de las Organizaciones: Sistemas perversos y la corrupción institucionalizada*. Madrid: Editorial McGraw Hill

De Miguel, J. Ma. & Cordero, C. (2001). "La Organización como construcción Social. Perspectiva Psicosocial". *Revista de la Facultad de Psicología de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos*. Año V (1-2), 55-88.

De Miguel, J. Ma. (1999). *La Organización como construcción social Representación organizacional*. Tesis Doctoral, Universidad Autónoma de Madrid, Facultad de Psicología, Dpto. Psicología Social y Metodología. España.

Diccionario Enciclopédico Quillet en Ocho tomos, (1968).Tomo Tercero Editorial Argentina Aristides Quillet, S.A. Buenos Aires.

Daft, R. (2005). *Teoría y diseño organizacional*. México: Thomson Ediciones.

Entelman, R. (2002). *Teoría de Conflictos*. Barcelona: Editorial Gedisa S.A.

Flint, P. (2003). *Negociación Integral, Herramienta eficaz para la Resolución de Conflictos y la Creación de Valor. Cómo negociar y conciliar para resolver conflictos*. Lima: Editora Jurídica Grijley.

García, E. (2003). *El arte de relacionarse*, Málaga: Ediciones ALJIBE.

Grañeras, M. & Parras, A. (2008). *Orientación educativa: fundamentos teóricos, modelos institucionales y nuevas perspectivas*. España: Ministerio de Educación, Política Social y Deporte Subdirección General de Información y Publicaciones.

Gordon, J. (1997). *Comportamiento Organizacional*. México: PRENTICE

Goleman, D. (1996). *Inteligencia Emocional*. Barcelona: Editorial Cairós

Guilford, J. (1986). *La Naturaleza de la Inteligencia Humana*. Barcelona: Paidós.

Hellreigel, D. & Slocum, J. Jr. (2009) *Comportamiento Organizacional*. Cap.9: El manejo del conflicto interpersonal y la negociación. (pp. 224-246); México: Editorial THOMSON.

Hernández, R. Fernández-Collado, C. & Baptista, L. (2007), *Metodología de la investigación*, México: McGrawHill.

Hernández, R. Fernández-Collado, C. & Baptista, L. Pilar (1997), *Metodología de la investigación*, México: McGrawHill.

- Jacobsen, J. (1983). *Principios y Métodos del Trabajo de Extensión*. Tejiñón – Instituto Israelí de Tecnología, Haifa. Israel: Edición Jerusalén.
- Katz, D. & Kahn, R. (1995). *Psicología Social de las organizaciones*. México: TRILLAS.
- Katona, G. (1965). *Análisis del comportamiento Económico*. Buenos Aires: ATENEO.
- Kerlinger, F., & Lee, H. (2002). *Investigación del Comportamiento*. Métodos de Investigación en Ciencias Sociales, México: McGraw-Hill.
- Kriesberg, L., (1975), *Sociología de los conflictos sociales*. México D.F.: Edit. Trillas.
- Lapassade, G. (1977). *Grupos, Organizaciones e Instituciones*. Barcelona.: Granica Editor S.A.
- Luthans, F. (2008). *Comportamiento Organizacional*. México D.F.,: McGraw HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A.
- Luthans F. & Kreitner, Rt. (1989) *Modificación de la conducta organizacional*. México: TRILLAS.
- McClelland, D. & Winter, D. (1970). *Como se motiva el éxito económico*. México. Centro Regional de Ayuda Técnica. AID.
- Madsen, K. B. (1967). *Teorías de la Motivación. Un estudio comparativo de las teorías modernas de la motivación*. Buenos Aires: PAIDOS.
- Miner, J. (2007). *Organizational Behavior 4 From Theory to Practice*. N.Y.: Publisher M.E. Sharp Inc.
- Montero, M. & Colaboradores (1980) *Psicología Social*. México D.F.: Ed. Trillas.
- Morales, J. & Jiménez, S. (1999). *El grupo y sus conflictos*. España, Ediciones de la Universidad de Castilla-La Mancha Series, Volumen 29 de la Colección Humanidades No.29.
- Oberst, U. (1998). El trabajo terapéutico con sueños: una aproximación adleriana-constructivista. En: *Revista de Psicoterapia Volumen 34-35: 137-150*
- Oberst, U. & Stewart, A. (2004). *Adlerian Psychotherapy. An Advanced Approach to Individual Psychology*. Londres Brunner-Routledge.
- O'Connor, K.,; Arnold, J. & Burris, E. (2005). Negotiators' Bargaining Histories and Their Effects on Future Negotiation Performance. USA, *Journal of Applied Psychology, Vol. 90 (2), 350-362*.

Ogier, T. (2009). *Habilidades para competir en la Educación post secundaria y sustentabilidad comercial en América Latina*. Informe de Economist Intelligence Unit. Editora Door, K. Abreu.

Paredes, M. & De Miguel, J. Ma. (2004). Construcción Social de la Comunidad para el Desarrollo del Callejón de Huaylas, Caraz. *Revista de Investigación en Psicología, Instituto de Investigaciones Psicológicas, Facultad de Psicología. UNMSM. Vol. 7(1), 81-102.*

Paredes, M. (1997). *La Interdependencia Empresarial Factor de Calidad en la Gestión - Caso Sector Empresarial Pesquero Peruano*. Tesis de Magíster, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Escuela de Post Grado, Unidad de Post Grado de la Facultad de Ciencias Administrativas, Lima.

Paredes, M. (2004). *Gestión de Calidad y Principios de Administración en Psicología Científica: Enfoque y Temas actuales Contribuciones al Curso de Actualización y Preparatorio de la Maestría en Psicología*. UNMSM.-UPG de Psicología.

Parsons, T. (1960). *Structure and Process in Modern Societies*. USA, Glencoe III, Free Press.

Peiró, J. Ma.; Prieto, F. & Roe, Rt. (1996). *La Aproximación Psicológica al Trabajo en un entorno Laboral Cambiante; en Tratado de Psicología del Trabajo Volumen I: La actividad laboral en su contexto*. España, Editorial Síntesis, S.A.

Pfeffer, J. (1992). *Organizaciones y teoría de las organizaciones*. México: Fondo de Cultura Económica.

Piaget, J. & Inhelder, B. (1969). *Psicología del Niño*, Madrid. Ed. Morata.

Pili, G. (1972). Tecnología y Cultura. *Suplementos 14 Textos de la Historia Social del Pensamiento ANTHROPOS Revista de Documentación Científica de la Cultura 126-138. Tecnología, Ciencia, Naturaleza y Sociedad. Antología de Autores y Textos por el Instituto de Investigaciones Sobre Ciencia y tecnología. Barcelona, Kranzberg y H.H. Davenport (EDs).*

Pulido, C. (2000). *“Construcción, Validación y Aplicaciones de una Prueba que mida el Clima Organizacional en Organizaciones Empresariales Privadas y su Implicación para la Psicología de la Salud”*. Tesis para optar el Grado de Magíster en Psicología mención Psicología Clínica UNMSM/Escuela de Post Grado/Facultad de Psicología Unidad de Post Grado. Lima.

Rivera, J. (1996). *Psicofísica. Separata del Curso de Psicología de la*

Percepción. Lima / UNMSM/ FPsi. S/edit.

Robbins, S. (1994). *Comportamiento Organizacional. Conceptos, Controversias y Aplicaciones*. México: PRETINCE HALL.

Ruiz, J. (2004), Glosario de 40 Términos Adlerianos. <http://www.cop.es/colegiados/GR00724/adler/ADLER-7.html>

Ruiz Sánchez, J. & Col. (2001). Trabajando los sueños Interpretaciones en Psicoterapia <http://www.psicologia-online.com/ESMUbeda/Libros/Suenos/suenos.htm>

Rubinstein J. L. (1967). *Principios de Psicología General*. México D.F.: Editorial Grijalbo, S.A.

Santoro, E. & Col. (1980). *Psicología Social*. México D.F.: Trillas.

Sheriff, M. & Sheriff, C. (1974). "*Psicología social*". México D.F.: HARLA.

Shulman, B. (1985). *La terapia cognitiva y la psicología individual de Alfred Adler*. En Mahoney, M. J. & Freeman, A. 1988: *Cognición y psicoterapia*. Barcelona: Ed. Paidós.

Simons, H. (1964). *El comportamiento Administrativo*. Madrid: Editorial Aguilar.

Solf, A. (2004). *Tesón y Orientación de Meta como elementos del Modelo Motivacional de Hachman y Oldham*. Tesis para optar el grado académico de Magister en Psicología, Mención en Psicología Organizacional. UNMSM/ Escuela de Post Grado/ Facultad de Psicología UPG. Lima.

Tamayo, A. (2000). *Valores de la organización versus valores de los empleados: una relación conflictiva*". Universidad de Brasilia. En *La mirada psicosociológica: Grupos, procesos, lenguaje y culturas*. Madrid: Editores: Domingo Caballero, Maria Teresa Méndez y Juan Pastor.

Ten Velden, F.; Beersma, B. & De Dreu, C. (2007). Majority and Minority Influence in Group Negotiation: The Moderating Effects of Social Motivation and Decision Rules. *Journal of Applied Psychology, January 2007 Vol. 92(1), 259-268*. Titze, M. 1983. *Fundamentos del Teleoanálisis Adleriano*. Barcelona: Editorial.

United National Educational, Scientific and Cultural Organization (UNESCO); (2009), Informe de seguimiento de la educación en el mundo "Superar la desigualdad: por qué es importante la gobernanza"

Urbano, D. & Toledano, Na. (2008). *Invitación al emprendimiento: una aproximación a la creación de empresas*. España: Editorial UOC – Economía y Empresa.

Ury, W. y Fischer, R. 1991, “*Si de acuerdo*”. Editorial Norma, Bogotá, 5ta. Reimpresión.

Vicuña, L.; Hernández H.; Paredes, M. & Ríos, J. (2008). Elaboración del test de habilidades para la negociación de conflictos. *Revista de Investigación en Psicología, Instituto de Investigaciones Psicológicas, Facultad de Psicología. UNMSM. Vol. 11(2)*, 183-200 Lima.

Vicuña, L.; Paredes M.; Hernández, H & Solís, R. (2000). *Relación entre los Complejos Medio-Fin con los tipos de afronte ante la crisis económica. Revista de Investigación en Psicología, Instituto de Investigaciones Psicológicas, Facultad de Psicología. UNMSM. Vol. 3(1)*, 95-114.

Vicuña, L. (1991). *Manual de Inventario de Intereses Profesionales y Ocupaciones*. CSM-84-R91. Lima.

Webb, R. & Fernández Baca, G. (2004). *Anuario estadístico: Perú en números 2004*. Lima: Instituto Cuánto.

Vroom, V. & Deci, E. (1999). *Motivación y Alta Dirección*. México: Trillas.

Wehr, P. (1979). *Conflict Regulation*. En W. P. Boulder. Colorado: Westview Press.

Witkin, H. & Goodenough, D. (1991). *Estilos Cognitivos, Naturaleza y orígenes*. Madrid: Ediciones Pirámide S.A.

Wolman, B. (1979). *Manual de Psicología General*. Vol. IV, Barcelona: Ediciones Martínez Roca S.A.

Wolman, B. (1986). *Teorías y Sistemas Contemporáneos en Psicología*. Barcelona: Ediciones Martínez Roca S.A.

ANEXO



Encuesta: Empresas Productoras del Perú*

Nº: _____

Agradeceremos contar con su colaboración, la misma que es valiosa e importante para conocer cada vez con mayor aproximación la realidad sobre los gestores y colaboradores del sector empresarial. La información obtenida es anónima y será procesada por la UNMSM-UPG/Facultad de Psicología para una Tesis Doctoral.

INSTRUCCIONES

Esta Escala permitirá conocer la forma como se aborda situaciones, que implican de manera activa en el abordaje y solución de conflictos, por lo que deberá contestar con una “x”, dentro de la celda correspondiente. No hay respuestas buenas ni malas, sólo interesa la forma como usted siente y percibe el momento actual, de ello dependerá la validez y la confiabilidad de sus resultados.

Conteste de la forma siguiente en la **ESCALA**, haciendo una marca (X) en un recuadro de cada pregunta.

Desacuerdo			Acuerdo		
1	2	3	4	5	6
Definitivamente en desacuerdo	Muy en desacuerdo	En Desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	Definitivamente de acuerdo

Su sinceridad es muy importante para la validez de los resultados así como el contestar a todas las preguntas

Nº	Pregunta	Escala					
		Desacuerdo			Acuerdo		
		1	2	3	4	5	6
1	Me resulta fácil aislar el motivo principal de una situación conflictiva.						
2	Con mi forma de pararme y de mis gestos también me estoy comunicando.						
3	Cuando participo en la solución de un conflicto me es fácil ponerme en el punto de vista de cada parte.						
4	Cuando estoy en el medio de un conflicto lo vivo intensamente aportando a su solución.						
5	Logro comprender a mi interlocutor aún cuando procede de una cultura diferente.						
6	Cuando me hablan, entiendo el mensaje aunque haya ruidos molestos.						
7	Por los gestos que hace mi interlocutor al hablar, noto que me está engañando.						
8	Cuando una persona que me cae mal solicita mi atención, tengo facilidad para derivarla a otra persona.						
9	Huyo de aquellas personas que me tratan como su “pañito de lagrimas” con sus problemas.						
10	Me es difícil proporcionar los datos para hacer el dibujo de alguien que he visto						
11	Al encontrarme con una persona, me es fácil que se sienta en confianza.						
12	Me es difícil ponerme en el punto de vista de las dos personas que están en conflicto.						
13	Cuando participo en la solución de un conflicto, más que por vocación, lo hago por que me siento obligado.						
14	Cuando vivo un problema hago hasta lo imposible con el propósito que nadie más se entere.						
15	Cuando voy a una tienda y veo una vitrina me resulta fácil imaginarme lo que no está a la vista.						
16	Me es fácil comunicar lo que siento con gestos.						
17	La expresión de mi cara ayuda a que mi interlocutor se calme.						
18	Me cuesta conectarme con el tema conflictivo, lo que debe ser, desde mi punto de vista, permanece en mí.						
19	Mientras escribo mi punto de vista puedo imaginarme la cara que pondrá el lector.						

N°	Pregunta	Escala					
		Desacuerdo			Acuerdo		
		1	2	3	4	5	6
20	Me es difícil pensar sobre los conflictos tal como lo hace la gente en una comunidad campesina.						
21	Me resulta fácil encontrar en las personas, el lado agradable que elimine mi fastidio.						
22	Tengo la habilidad por mí mismo para descifrar mensajes ambiguos.						
23	Me complace buscar la forma como lograr que las personas metidas en un lío lo resuelvan satisfactoriamente.						
24	Gestiono la solución de un conflicto según mi habilidad, para ponerme en el punto de vista de los otros.						
25	Me agrada que mi interlocutor se exprese con claridad y brevedad.						
26	Logro que los demás me reconozcan, cuando les demuestro mi interés por ayudarles a resolver sus problemas.						
27	Resuelvo con facilidad la posición en que quedará una moneda cuando al caer haya girado 10 veces.						
28	En un conflicto me resulta difícil, identificarme con la posición de funcionarios corruptos.						
29	Tengo la habilidad para anticiparme a lo que me van a decir.						
30	Tengo la habilidad para lograr en situaciones de conflicto que, las personas regulen o controlen sus nervios.						
31	Tengo buen olfato para detectar problemas y alejarme antes que revienten						
32	Aunque mi interlocutor me desagrade llevo vivir y compartir su estado emocional						
33	Siento que tengo una barrera socio-cultural que me impide comunicarme con extraños.						
34	Me cuesta imaginar cómo me veré en una foto vestido de forma estrafalaria.						
35	Si me ofrecieran un trabajo como conciliador lo acepto si es la única oferta.						
36	Me cuesta mucho lograr que las personas me perciban que, emocionalmente soy tranquilo.						
37	Puedo entender el conflicto desde el punto de vista de la otra persona.						
38	Tengo disposición a meterme de lleno, para contribuir en la solución de los problemas de otros.						
39	Soporto la mirada fija de mi interlocutor vencéndolo.						
40	Me dicen que tengo el don de calmar a las personas con tan sólo mi presencia.						
41	Sé como apartarme de líos ajenos sin que se sientan ofendidos.						
42	Vivo un relato como si estuviera ocurriendo realmente.						
43	Las propuestas de solución exigen tener en cuenta, cómo se sentirán las personas al resolver el conflicto.						
44	Me resulta fácil lograr en cualquier situación que las personas muestren su lado agradable.						
45	Antes de preguntar escucho atentamente a quien me está hablando.						
46	Por humanidad colaboro en la solución de conflictos aún a costa de mi tranquilidad.						
47	Comúnmente me desorienta al salir de edificios de varios niveles.						
48	En situaciones de conflicto controlo mi tensión en tal modo que termino agotado.						
49	Me es difícil ponerme en el punto de referencia del conflicto de una persona de la amazonia.						
50	Me resulta difícil identificar a una persona conocida al verla después de diez años.						
51	Me preocupo por el bienestar de las demás personas.						
52	Tolero cuando otra persona destaque más que yo.						
53	Ante los problemas laborales tomo iniciativas para la solución apropiada.						
54	Me resulta fácil tomar decisiones en grupo.						
55	Una responsabilidad mayor en mi trabajo es un desafío que debo superar.						
56	Por lo general mis acciones son valoradas por los demás.						
57	Hay quienes reciben burlas con justa razón.						
58	Cuando se trata de conseguir un trabajo, hay que olvidarse de los amigos.						
59	Mis acciones enérgicas provocan el respeto de los demás.						
60	Algunos nacieron para ser pobres.						
61	Las ventajas que obtengo al resolver problemas laborales me incitan a provocarlos.						
62	En mi familia cada quien debe vivir su vida.						

N°	Pregunta	Escala					
		Desacuerdo			Acuerdo		
		1	2	3	4	5	6
63	Me fastidio cuando alguien rehúsa ayudarme.						
64	Los problemas en mi trabajo me generan mucha tensión, disminuyendo mi producción.						
65	Quisiera vivir siempre al lado de mi familia.						
66	La expresión de mi rostro hace que los demás me ayuden.						
67	Para mí es importante caerles bien a los demás.						
68	Yo destacaría si no fueran tan exigentes conmigo.						
69	A la persona que me falla una vez ya no la perdono.						
70	Siempre guardo mi distancia con los demás.						
71	Mi familia es responsable de los problemas que tengo ahora.						
72	Cuando los demás vienen a trabajar conmigo, al final solo me molestan.						
73	A los extraños los hago sentir como tales.						
74	Por lo general, los demás no saben valorar lo que yo hago.						

NO DEJE NINGUNA PREGUNTA SIN RESPONDER

Tiempo de Constituida la empresa: Zona se Ubicación:

Tiempo de Producción: Tipo de Producto:

Exporta: SI ☐ Mercado: NO ☐

Forma cadena Productiva: SI ☐ NO ☐ Es Proveedor: SI ☐ NO ☐

Género: Femenino ☐ Masculino ☐ Edad: _____

Estudios:

Primaria : Completa ☐ Incompleta ☐ Grado:

Secundaria : Completa ☐ Incompleta ☐ Grado:

Superior : Completa ☐ Incompleta ☐ Especialidad:

Técnica : Completa ☐ Incompleta ☐ Especialidad:

Nivel Ocupacional:

Ejecutivo o Directivo o Jefe ☐ Profesional o Técnico ☐ Administrativo ☐

Obrero Calificado ☐ Obrero u Operario ☐

Unidad de Producción (Área/ Gerencia):

* Test de H.H.L.G. en L.N.d C. 2006 / Por: Dr. Luis Alberto Vicuña Peri / 2 Versión Revisada y Reducida 2006: INVENTARIO MONOFACTOIAL DEL ESTILO DE VIDA (IMEV) Por: Luis Alberto Vicuña Peri & Héctor Manuel Hernández Valz. Adaptado por Mildred T. Paredes Tarazona. 2007 UNMSM / Facultad de Psicología.